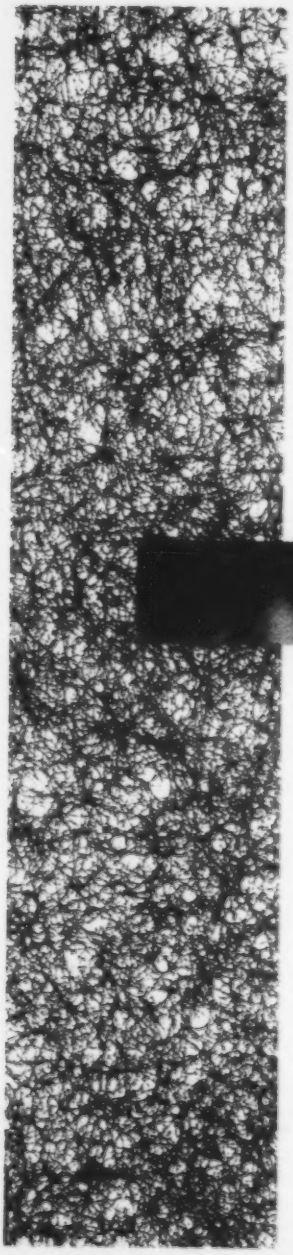


Empowerment Through Knowledge

The Strategy of the International Development Research Centre

November 1991

92-05341/

Copyright © 1991

International Development Research Centre
PO Box 8500, Ottawa, Ont., Canada

ISBN: 0-88936-597-0

Table of Contents

Foreword 5

Introduction: Mission and Vision 7

International Development: A Context for the 1990s 8

Implications of the New Context 12

Comparative Advantage of IDRC 14

Structural and Policy-Derived Characteristics 14

Acquired Characteristics 16

Resource Availability 16

The Imperative for Change 18

Evolution and Devolution: A Blueprint for Change 18

Perspectives on IDRC 18

Directions for Our Work 21

Increasing opportunities:
working on global and interregional problems 21

Using research capacity more effectively 22

Working with others 23

Acting as a knowledge broker 25

Guiding Principles 26

Sharpening the Centre's Focus 26

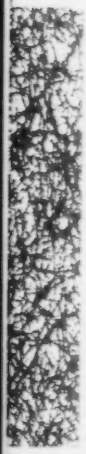
Continuity and Perseverance 30

An Efficient IDRC 30

Assessing the Centre's Performance 31

Diversifying IDRC Funding 32

Conclusion: Empowerment through Knowledge 33



Foreword

The world of international development in the 1990s is very different from the world of the 1970s, when the International Development Research Centre (IDRC) was founded. Recognizing the imperatives for change, IDRC has been engaged in a process of reflection and debate on how it could most effectively contribute to development in the coming decade.

The experience has been productive. It has brought into perspective the Centre's accomplishments and strengths and it has also underscored some relative weaknesses. Contributions from Centre staff at all levels elicited a number of broad strategic themes, many of which are reflected in this strategy document.

IDRC's Board of Governors, an independent body comprising leading scientists and development specialists from all parts of the world, is part of the uniqueness of the Centre. Over the past year, much of the Board's attention has been devoted to IDRC's future strategy. In June of this year, the Board's Executive Committee asked IDRC's President, Mr Keith Bezanson, to develop a strategic plan for the Board's fall meeting. This plan was presented in October 1991 and met with the Board's full support.

The strategy presented here includes an assessment of the emerging context for development, the advantage that the Centre brings to that context, some principles and

practices that will guide our actions and choices over the next several years, and a description of the Centre's new structure. The document is not intended as a definitive strategic plan for the Centre, although it contains elements of such a plan. It represents the vital first step in an evolutionary process that will reshape and refine IDRC in its role as an innovator in the field of international development research.

Janet M. Wardlaw
Chairman of the Board
of Governors

Introduction: Mission and Vision

The Act of Parliament creating IDRC assigns the Centre a unique role among Canadian institutions and a distinctive place among international development agencies. IDRC's mission can be stated succinctly as

Empowerment through Knowledge

It is predicated on the explicit relationship between knowledge and development, and in the conviction that empowerment through knowledge is the key element in the development of nations, peoples, communities, and individuals. Research provides the means for the acquisition of appropriate knowledge and, thence, for development. The capacity to conduct research, therefore, is a necessary condition for empowerment. IDRC is dedicated to creating, maintaining, and enhancing research capacity in developing regions, in response to needs that are determined by the people of those regions in the interest of equity and social justice.

The task before us is to translate the Centre's mission into a clear program framework that will guide and inform the detailed decisions to be made in consultation with our research partners, and that will permit an assessment of our progress. To do so requires

- a new perspective on development and IDRC's place in it;
- a sharper program focus;
- a restructuring of our programs to maximize the impact of available resources;
- perseverance in our efforts;
- greater efficiency in program execution and administration; and
- flexibility and agility to adjust as conditions and experience dictate.

In the coming decade, IDRC will strive to consolidate and reinforce a vision of itself as a results-oriented, "research-for-develop-

ment" organization. This implies developing and sharing with others a conception of an IDRC that emphasizes the potential benefits arising from the research that it supports, that links developing countries with global research agendas and potential beneficiaries with local problem-solving efforts, and that is capable of influencing others as a result of the quality and innovative character of its work.

International Development: A Context for the 1990s

Over its 20-year history, IDRC has made significant contributions to the work of international development. To maintain the Centre's relevance and effectiveness, we must anticipate and adjust to major transformations on the international scene. The global order in 1991 is markedly different from that prevailing in 1970 when the Centre's was founded. The political, economic, social, cultural, environmental, scientific, and technological changes of the past two decades have created an entirely new context for developing countries and for IDRC. This section reviews briefly some of those changes and examines their implications for the development community in general and IDRC in particular.

Several major groups of changes characterize our times, each of which forces us to rethink our ideas and concepts. We need to change the way we visualize the process of development, particularly the roles that research and knowledge can play.

The first group of changes concerns the rapidly shifting political environment. The predominant feature of the post-war period — the East–West balance of power — has been radically transformed. The world is still coming to terms with a new international order in which East–West tensions are a much less powerful influence. The role of the nation state has also been transformed. Our political systems and our thinking about the management of economic, environmental, and social forces are based on the concept of the nation state, but supranational and transnational entities increasingly erode the ability of the

state to control such phenomena. Also, totalitarianism is in retreat in many parts of the world as democratic movements and political pluralism spread and take hold. Repressive regimes meet with increasingly vocal protest and often international sanctions.

The second group of changes concerns the explosive growth in social demands in developing regions, largely triggered by population increases during the last 50 years. These are extensively catalogued in the 1990 *World Development Report* of the World Bank, which focuses on poverty, and in the 1991 *Human Development Report* of the United Nations Development Programme (UNDP). Food and nutrition demands have multiplied many times over, particularly in the poorest countries, and even though the world's farmers produce more than enough to provide adequate nourishment for all, existing political, social, and institutional arrangements — at both the national and international levels — have proven incapable of doing so. The situation regarding basic health care and education in the developing world is similarly skewed.

Population growth has also resulted in an increase in rural–urban migration. Rapid urbanization has created huge demands for housing, sanitation, transportation, and energy supply. This adds unmet urban needs and widespread urban poverty to the deprivation that characterizes rural populations throughout most of the developing world. Overpopulation also leads to unemployment and underemployment, which have emerged as two of the most troublesome and dangerous phenomena in developing countries.

The world has also belatedly come to the realization that the global ecosystem has finite limits and will not be able to withstand indefinitely the various pressures of unchecked population growth and uncontrolled development. Thus, environmental sustainability has become the most stark aspect of planetary interdependence, applying with equal force to all countries, irrespective of wealth, geographical position, or political system. Lifestyles, resource use, and production systems will have to change in all countries if the challenges of sustainable development are to be met.

The third group of changes has to do with the major transformations taking place in the patterns of world economic interdependence. The rapid growth and globalization of financial markets began in the mid-1970s. Financial markets now form a complicated set of many kinds of transactions, which have become increasingly independent of the production and distribution of goods and services. Although these changes may conceivably present new opportunities to some developing countries, they also pose new obstacles, the removal of which will require major policy adjustments, highly trained professionals, and agile managers.

The content and direction of international trade have also altered significantly. The North Pacific has taken the lead over the North Atlantic as the world's largest trading area. The content of international trade has shifted away from commodities (exported primarily by developing countries) toward high-technology services and manufactured products (typically the exports of industrialized nations). Powerful new regional trading blocs are fast emerging that will have major economic effects on both developing and industrialized nations. The continuing uncertainty surrounding the outcome of the currently stalled GATT negotiations, presents a bleak prospect given the cost of protectionism to the developing economies, which the World Bank estimates to exceed US $50 billion annually.

The context for development efforts is increasingly affected by a fourth group of factors concerning the international will and resources for investments in international development. Here, we confront the combined impact of "aid fatigue," the protracted debt crisis, and its influence on capital flows. The multilateral financial institutions are not contributing significant net resources. For the remainder of this decade, the prospects for direct private investment in developing countries are not very encouraging — with a few notable exceptions. The combined effects of these factors suggest that, compared with the last three decades, the outlook for development finance is bleak. Whether via concessional or nonconcessional channels, resources available for investment in developing countries

during the 1990s may even diminish in real terms and, perhaps, in nominal per-capita terms.

A fifth cluster of changes concerns a plethora of technological advances that, while opening up new opportunities for some countries, will likely create deeper and more intractable problems for others. As part of a more general explosion of knowledge, in a brief span of two decades, and at an ever accelerating pace, we have witnessed the emergence of entirely new technologies in areas such as biotechnology, microelectronics, and new materials. Many of these new technologies are highly flexible and mobile, allowing for rapid and continuous modifications and improvements. As such, they are fast changing the way in which the international marketplace has functioned since 1945. Individuals, groups, and nations actively participating in the generation and exchange of these new technologies will prosper in the emerging new order; those left behind will become increasingly marginalized. The risk of marginalization is particularly severe for the least developed countries.

In addition, there are cultural and environmental changes that must inform and influence our thinking about development. Among the most pervasive of the many cultural transformations currently under way are the growing importance of religious values, ethnic allegiances, and the rise of fundamentalism. In several parts of the world, these phenomena constitute the predominant influence on the lives of people and communities. They are often complicated when the wish to preserve cultural identity comes into conflict with the tendency of the mass media to promote a "foreign" culture.

Finally, donor funding of research for development has increased very significantly over the past two decades, as has the number of agencies involved in such funding. The total amount of external support for research in developing countries has grown many times over and is now estimated at US $2 billion.

On the recipient side, many more international, regional, and national research centres exist today than was the case even a few years ago. The number of international and regional research centres

in the South increased from 140 in 1970 to more than 200 by 1990. There has also been a notable increase in the capacity to undertake research at the national level in developing countries. For example, in the 20 years from 1965 to 1985, the number of agricultural researchers in the Third World increased fourfold to 45 000. Not surprisingly, some of the most impressive results of research have been in the areas of plant breeding and agricultural production.

The nature of research and how it is conducted have been significantly altered, partly by the products of research itself. New technologies, particularly in the communications and informatics fields, now offer tremendous potential for increasing the speed and efficiency of scientific enquiry. However, perceptions and beliefs about how research should be carried out to be more effective have probably changed more than actual practice. There is still much work to be done, including research on that very question.

Implications of The New Context

The changes of the past 20 years have been dramatic, and the pace of change continues to accelerate. What, then, are the implications of this radically different context for the development process, for developing countries, and for development agencies like IDRC?

The first implication is the need to rethink what we mean by "development." The underlying notion that development is a linear process is no longer valid. More and more, the term empowerment captures the essence of what "development" should be. Given that it cannot and should not be imposed upon a society from outside, development should mean above all giving people the power, defined in terms of adequate knowledge and capacity, to decide what is best for them, and to act accordingly in fulfilling their own destinies.

The second implication follows, and is one of great importance for IDRC: the generation, dissemination, and application of knowledge will become even more important in the development process.

Perhaps the most vital difference between developed and developing, rich and poor, is the knowledge gap — the capacity to generate, acquire, disseminate, and use scientific and technological knowledge. The extent of this capacity will make the difference between those parts of the world where people are able to decide and act independently and those where they cannot.

A third implication is the need for fresh thinking about social, economic, and political institutions. Practical and effective intervention through the application of knowledge requires analysis of greater subtlety than that which is based on simplistic distinctions between "market" and "planned" economies, or "private" versus "public" spheres of economic activity. The theory and ideology that have supported these concepts have outlived their usefulness. Interactions that are unencumbered by such distinctions will be needed with a wider variety of entities — trade unions, professional associations, community organizations — that represent civil society and that are in the business of producing and using knowledge.

Fourth, we will need to look differently upon the international system, particularly the multilateral and bilateral development assistance agencies. The system was established to fit the conventional wisdom of "underdeveloped versus developed", "market versus planned." Even in 1969, before IDRC was created, the Pearson Commission pointed to

> considerable uncertainty about the roles of individual international organizations.... [There is] not yet an adequate framework for an expanded and intensified effort to put international development on a firm basis, render it more efficient and make it a cohesive force for international community. *(Partners in Development, Report of the Commission on International Development, pp. 208, 227)*

As a small but key player, born out of that realization, IDRC must play its part in seeking ways and means for development agencies to coordinate their efforts better.

It is time for all members of the international development community to marshall conceptual, methodological, and technological developments in the theory and practice of social, economic, and political change, putting them at the service of development efforts. New concepts of strategy formulation and implementation — for example, multidisciplinary, multisectoral approaches; interactive planning; strategic issue management — can contribute to better understanding and management of the problems of the 1990s. Progress in telecommunications, microelectronics, and modelling tools makes it easier to acquire and exchange information, to experiment with the impact of alternative policies and decisions, and to disseminate ideas and communicate with the public at large. All of this is considerably helped by a growing public awareness of global interdependencies and, therefore, the emergence of global agendas; and by widespread social mobilization, often supported by mass media, around issues such as the environment, hunger, the arms race, governance, terrorism, education, drugs, and AIDS.

Comparative Advantage of IDRC

In this new context for development efforts, the Centre faces a range of strategic choices. IDRC's resources are finite — indeed they are minuscule in relation to demand, and even in relation to the resources at the disposal of many other agencies. We must ask ourselves, therefore, what comparative advantage the Centre brings to bear on the challenges of development in the 1990s. IDRC has a number of structural and policy-derived characteristics, as well as features it has acquired over two decades of existence, that confer certain advantages in its relations with the researchers it supports and with other development assistance agencies.

Structural and Policy-Derived Characteristics

- IDRC was the first development assistance institution to **focus exclusively on research support** and on the development of

science and technology capacity in developing countries. As such, it has a long and rich experience in this specialized field.

- IDRC has an **international Board of Governors** that confers broad legitimacy on its activities, differentiating it from purely bilateral agencies. At the same time, the fact that resources from IDRC come primarily from a single source has simplified budgetary negotiations and administrative requirements.

- IDRC is based on the explicit philosophy of a **full intellectual partnership** with its recipients in developing countries. Plans and priorities are defined jointly, with most research carried out exclusively by the recipients. The Centre has always been prepared to accept mistakes and occasional failures as part of the learning process that leads to capacity building. Thus, the Centre has avoided the pitfalls of traditional technical assistance agencies, and has pioneered an approach that encourages the exercise of judgement and authority.

- IDRC has developed a **global perspective on mobilizing science and technology for development objectives**, building bridges across continents and putting developing-country researchers and policymakers in contact with each other. At the same time, it has given a regional flavour to much of its activity, responding to specific concerns and priorities. A main strength, however (considering the Centre's limited funding capacity), lies in identifying commonalities in development problems and solutions, fostering comparative research across regions, countries, and cultures, thereby allowing widely different developing countries to learn from each other.

- IDRC is a **flexible, agile, midsized organization** that has enough financial resources to make a difference in research and science and technology support. The Centre's resources can be quickly redeployed because of the independence of its Board of Governors and freedom from many administrative

and political constraints that affect other development agencies. It has combined support for policy research and for devising specific technical solutions to development problems, showing how knowledge and its proper application can make a difference in development.

Acquired Characteristics

- IDRC has acquired a **favourable reputation and considerable prestige** in most parts of the developing world. This constitutes a tangible asset on which the Centre can build. To do so, however, will require innovation; the preservation of goodwill and a favourable image will require adjustments in the Centre to deal adequately with the new international context.
- IDRC has developed a **broad network of institutional and individual contacts** throughout the world. Thus, it may be uniquely placed to undertake new initiatives that can make a difference, by mobilizing a large number of organizations and people across continents and regions.
- IDRC has developed **considerable convening power**, based on the confidence it has built over several years of operation according to the principles, features, and characteristics described above. Once again, however, it needs to renew this resource continuously by demonstrating that it can continue to be innovative and exercise leadership.

These structural, policy-derived, and acquired characteristics are the starting points to guide strategic thinking in IDRC in the coming years.

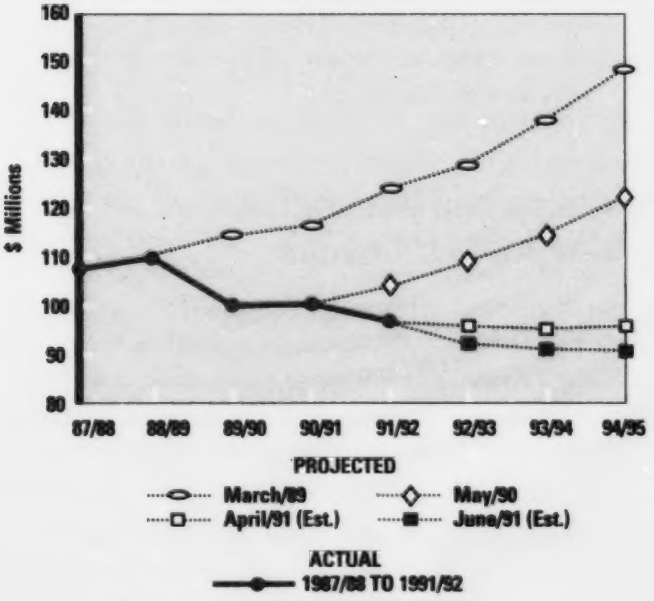
Resource Availability

The financial resources available from the global community for international development efforts are limited, and unlikely to increase in real terms for some years. There are severe and increasing

pressures on fiscal systems everywhere. As a result, the flexibility to respond to domestic and external priorities is constrained. The recent changes that have taken place in Eastern Europe and elsewhere also mean that competition for limited official development assistance is increasing. Canada and IDRC are not insulated from the global situation. Over the past three years, IDRC's revenues have declined in real terms. While we must take all possible steps to reverse that trend, it would be unwise to assume that real growth will be restored to the parliamentary grant to the Centre.

Figure 1 outlines the changes in the grant provided to the Centre, starting in 1987/88, with projections to 1994/95. IDRC programming must take careful account of these changes in revenue prospects.

Figure 1
IDRC's grant: actual and projected levels
(in 1987/88 Canadian dollars)



The Imperative of Change

Thus, a number of factors — the new context for development, the need to define a special role to remain effective, and the pressures of budgetary limitations — combine to make change in IDRC imperative. The future role for IDRC must necessarily involve a careful selection of program areas, a concentration of our energies and resources, and a perseverance in our chosen areas of work. As a counterbalance to the need to concentrate and to persevere, we will need to leave some margin for manoeuvre to react to changing circumstances, certainly within our chosen areas of focus. We must, at the same time, increase and improve our communication within Canada so that the role, accomplishments, and potential of IDRC are better understood.

As changes are made — some rapidly, some phased in more gradually — we must take great care to keep our sights fixed on basic criteria and practices that will improve the Centre's effectiveness. Some of these fundamentals for change have served us well in the past; others are necessary adjustments to the way in which we will pursue our mission.

Evolution and Devolution: A Blueprint for Change

Perspectives on IDRC

What is IDRC's view of what it should be, of the characteristics by which we wish to define ourselves and by which we wish to be seen and judged?

The structural, organizational, and cultural characteristics of IDRC have evolved considerably over two decades. Our mandate requires that we constantly build and rebuild an organization that provides the necessary structural room for recipients and staff at all levels to take responsibility, to innovate, experiment, and learn,

thereby tapping and developing a far greater range of their capacities. At the same time, the high degree of scientific specialization engendered by the knowledge explosion means that the Centre must develop mechanisms for drawing the appropriate specialist expertise into its endeavours.

The culture of IDRC must continue to be that of an organization for learning. This requires that we reaffirm and extend the entrepreneurial nature of our organization and its staff, that we seek ways to reinforce and reward experimentation and risk-taking in the context of a shared culture.

To consolidate and advance these characteristics of organizational culture, our basic operating style must be built on a number of basic principles:

- delegating to staff and recipients at all levels as much authority as possible within a context of agreed objectives;
- minimizing the degree to which the initiatives of staff and recipients require prior approval by other levels;
- demanding accountability; and
- evaluating lessons learned to inform future decision-making.

Such an operating style calls for devolution of decision-making processes and learning. The intent must be clearly to develop the capacities of people, give them greater opportunities to contribute, and integrate their contributions within a learning process that is cumulative and whose results are greater than the sum of its parts. It is important, therefore, that we devolve to our research partners even greater responsibility and authority in defining, planning, executing, and controlling the research agenda. This will entail the acceptance of higher risk, but it is also imperative to the evolution of responsible partnerships and genuine empowerment.

A related requirement is a willingness to embrace error, and an understanding that mistakes are an inevitable part of any learning process — all the more so in the domain of research and in a discontinuous environment. If we do not consciously take risks and

embrace the learning value of mistakes that occur, our ability to innovate and be at the leading edge of research for development will be compromised.

Where should IDRC situate itself to profit to the fullest extent from our strengths and to maximize our contribution to international development? Clearly, our relevance and impact are enhanced in direct proportion to the extent to which we make full use of our comparative advantage.

Strategic initiatives will be needed that combine specific program choices with innovations in the way we conduct both our internal business and our relations with our research partners. Such initiatives may typically involve

- selectively strengthening national research capability to create core centres of excellence that can be linked to programs in other countries as well as in the home country;
- international initiatives, such as serving as a catalyst in the creation of international research or information centres to support disparate national efforts — such initiatives might also involve other actors, including both government and private sectors; and
- alliances with other funding and development agencies to create multilateral financial and policy frameworks.

One example of previous Centre experience with this kind of initiative was the creation of a project to explore the potential development benefits of agroforestry. The potential of combining agricultural and forestry practices for the creation of sustainable agricultural production systems was not unknown, but until the IDRC initiative there was only limited research in a few small programs. On the basis of a review of agroforestry commissioned by IDRC in 1975, a group of international donors decided to create the International Council for Research on Agroforestry (ICRAF), with IDRC serving as executing agency. ICRAF has recently been accepted into the Consultative Group for International Agricultural

Research (CGIAR), a global network of 16 research centres, which assures financial stability and improves its ability to respond to the growing concern for environmental sustainability.

There have been many other successful initiatives, such as the development and dissemination of the MINISIS bibliographic software system, which has greatly assisted developing countries to enhance information systems and has been a modest commercial success in the industrialized world. Others include a macroeconomics network in Africa, the International Commission on Health Research for Development, and an economic mission to South Africa at the request of the Canadian government. Although these activities differ widely, they are all based on identifying a major niche where the Centre could make a significant contribution and on pursuing a strategy involving other actors over a considerable period of time. These examples serve to illustrate the range of strategic initiatives of which the Centre is capable. They have made a difference by exploiting our comparative advantage.

Directions for Our Work

Given the need to develop strategic niches and to become a more "results-oriented" institution, the following general directions will guide our program choices:

- increasing opportunities: working on global and interregional problems;
- using research capacity more effectively;
- working with others; and
- acting as a knowledge broker.

Increasing Opportunities: Working on Global and Interregional Problems

IDRC's contribution in the past has tended to focus on issues that profoundly affect the quality of life and which are regional or local in character — the Centre will continue to support such

research. However, with increased national capacity in developing countries to address more sector-specific and location-specific research questions, and with other donors providing more resources, we feel that the pay-off to IDRC investments can be increased by **devoting relatively more resources to a few, carefully selected global and interregional problems**. Such problems will require greater emphasis on interdisciplinary approaches.

The development prospects of individual countries are determined by such disparate issues as changing trade patterns, financial markets, demographics, and environmental conditions. Yet, research to understand their effects and identify different options is often inadequate. Lack of knowledge about options, opportunities, and potential pitfalls is one of the main reasons why developing countries have only limited influence on the global agenda. This applies in particular to the rapid pace of change in science and technology. The Centre proposes to direct more support to those broad areas where opportunities can be identified to effect change and to increase participation by the developing world.

Using Research Capacity More Effectively

There has been a significant increase in developing-country research capacity over the last 20 years. This is not to suggest that the creation of new capacity and raising the level of existing capacity do not continue to be legitimate and important components of Centre work. Available resources are still grossly inadequate, but the prospects for increasing research output by providing more inputs are limited over the medium term. On the other hand, there could be significant short-term gains from increases in productivity, given the size of the resources available to existing research systems in the South — currently estimated to be about US $20 billion, as measured by the total annual expenditure on research and development of all types.

The problem for development research then is not only to attract more funds (although this is important) but also to ensure

that **existing capacity is used effectively**. IDRC will contribute to the effective use of research capacity in two ways: greater commitment to utilization, and better understanding of "what works" in development research.

IDRC and utilization: IDRC will make greater efforts and commit more resources to ensure that the products from the activities which it supports are used — through better specification of the expected outcomes and clearer identification of potential users, uses, benefits, and costs. Intended beneficiaries will be empowered through their participation in determining what research is required and, if appropriate, in the research process itself. IDRC will be more active in funding or seeking resources for follow-up activities such as testing, the construction of pilot plants, and dissemination.

To take research and knowledge to the stages of application and utilization may require joint actions and partnership with private enterprise. Efforts will be made to involve the private sector where appropriate. This is a relatively new area for IDRC, one that will cut across all Centre programs and will doubtless pose new questions and new difficulties. It is, however, an issue that must be tackled.

Research on effective research systems: The Centre will intensify its efforts to assess "what works" in development research. Little information exists on how research for development is best organized or how to ensure that the products of useful research can be more speedily and widely applied. A new program will be developed to support research on such topics. It will draw on the accumulated experience of the Centre's own evaluation program. The new program will pay particular attention to the important question of how to improve policy research — the formulation, packaging, and application of knowledge for policy-making.

Working With Others

The Centre will **work more closely with others to enhance both the financial resources for necessary research and its overall influence on development issues**. To be more effective and relevant, it is

necessary for IDRC to be engaged actively with a larger number of actors — including the Canadian universities and scientific community, multilateral institutions, other donors, and, above all, our developing-country partners.

While IDRC will be more active in identifying issues to be addressed, the principle of mutual respect will continue to guide the choices that are made. Advisory groups and other consultative mechanisms will allow the Centre to work even more closely with developing-country researchers and policymakers. New ways to inform this partnership will be sought, including devolution to appropriate institutions and researchers in the South.

Support for South–South collaboration will continue to be a key feature of Centre operations. IDRC will test new communication techniques to increase the sharing of knowledge among countries and will explore ways to improve existing networks.

Enhanced partnerships with Canadian organizations and institutions will also be developed. The Centre's involvement with Canadian organizations has been relatively limited, with the notable exception of the Cooperative Program, initiated in 1980. The Canadian development community, always small, is in decline and opportunities are decreasing for Canadians to participate directly in development work. In this regard, the complementary natures of IDRC and CIDA, the Canadian International Development Agency, suggest a continuation of recent efforts to exploit a special partnership. Involvement with other Canadian institutions should look beyond the traditional concept of North–South technical assistance and asymmetry, and should focus on the mutual interests of Canada and developing countries.

The Centre already has close links with the small groups of agencies and foundations that devote most of their resources to supporting development research. The Centre intends to **reinforce and expand linkages to these and other development-financing organizations**. The larger donor agencies, for whom research is only a

small part of their lending programs, contribute most of the funds that are labelled "development research." They are potentially key actors in implementing research results. IDRC will explore a broader relationship with these larger agencies, such as the World Bank, the regional development banks, and UNDP.

IDRC must seek out new partnerships in development including Canadian organizations, such as CIDA, and non-Canadian donors. This will include cofinancing large-scale projects and programs, exploiting the complementarities of other possible sources of finance. Exploring these options requires the prior identification of areas of special emphasis and concern to other financial agents of research for development, be these multilateral, public, or private. While doing so, the Centre will be mindful of the need for a balance between partnerships and specialization, on the one hand, and the incentives created by healthy competition, on the other.

Acting as a Knowledge Broker

Over and above providing funds to research, **IDRC plays a role as a knowledge broker**. Its widespread access to a broad network of Canadian and developing-country researchers, and to information on development and on science and technology, mean that it has a responsibility to inform and influence others, both in developing countries and in other development organizations. At the micro or project level, the Centre can provide information to researchers, and put them in contact with the scientific community at large.

The information generated from work on global development and technological changes and on increasing the effectiveness of research systems will provide a more systematic assessment of what works in development and research. This will permit the Centre to build on its existing capability as a learning organization. The knowledge gained from evaluation of project and program results will be used to inform and influence other actors. IDRC will improve its scanning of the research environment and its ability to pick out important but neglected areas.

Guiding Principles

Sharpening The Centre's Focus

A critical mass of resources is required for any given program to have a significant impact.

Recognizing the need for an integrated and coherent set of research activities, the Centre will concentrate its resources in fewer programs. IDRC will continue to promote and experiment with more integrated approaches that cut across disciplines. The smaller number of program areas and increased attention to global and interregional development issues will ensure that the disciplinary and interdisciplinary aspects of problem-solving are addressed in context and not in isolation.

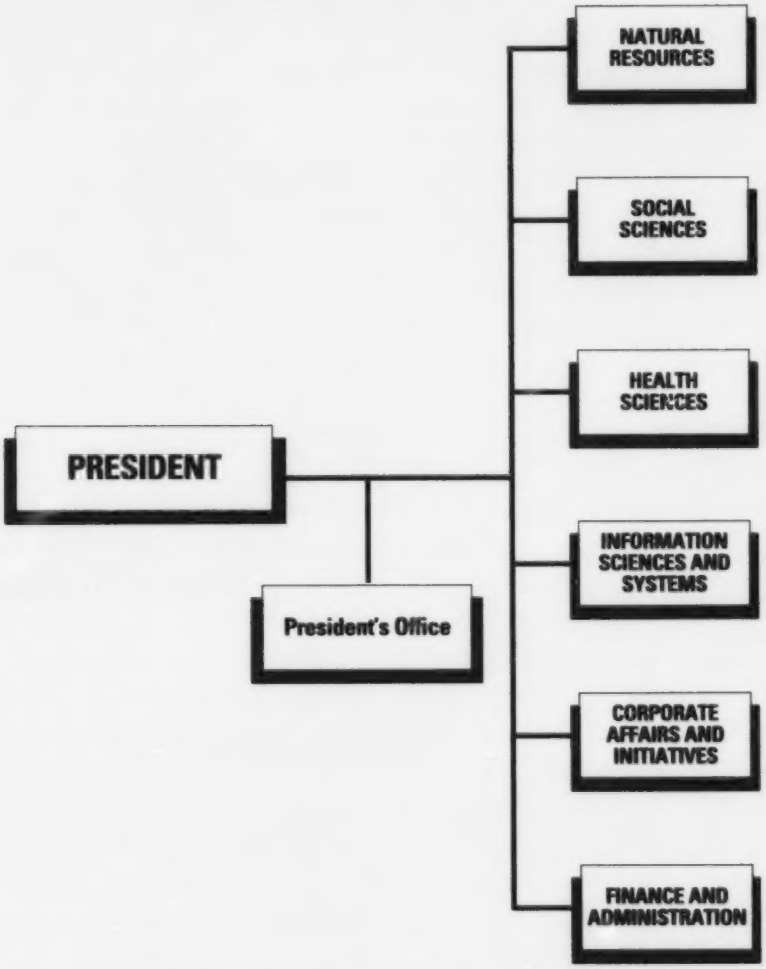
The structure of IDRC has been streamlined. As our program agenda focuses increasingly on global and interregional problems of development, more emphasis will be placed on interdisciplinary and interdivisional approaches to research and problem solving. The revised organizational structure of the Centre has been designed to facilitate the following:

- through consolidation, the number of program divisions has been reduced from seven to five;
- common or Centre-wide activities (which were subject to some overlap and duplication) have been combined and given clear loci of responsibility and accountability; and
- the number of management levels has been reduced to three, including the President.

In addition to encouraging a more cooperative and interdisciplinary approach to Centre activities, these changes are designed to make IDRC a more flexible institution and to encourage staff to take initiatives and test new ideas. Figure 2 indicates the broad outlines of the new structure.

Figure 2

IDRC's new structure



As part of the restructuring process, the roles of the program divisions have been redefined. In summary, the responsibilities of the new divisions are as follows:

The **Natural Resources** division supports technical and policy research into the sustainable utilization of natural resources in the broadest sense. This encompasses strategic, applied, and adaptive research on the transformation and marketing of natural resource products, as well as environmental research and the promotion of integrated, participatory approaches to research in these fields.

The **Social Sciences** division is organized to support two lines of research: economic, trade, and technology policy research including areas such as macroeconomic adjustment and social services financing; and applied social policy research focusing on the conditions, planning, implementation, management, and outcomes of social policy processes in relation to strategies for human development.

The **Health Sciences** division promotes a three-pronged, integrated approach to health research that focuses on people. The emphasis is on identifying health risks in the living and working environment; on understanding the effects of local knowledge, circumstances, and behaviour on health; and on enhancing the effectiveness, efficiency, and sustainability of health systems and services.

The **Information Sciences and Systems** division aims, through research and the design and establishment of appropriate information–communication systems, to improve the flow and use of scientific, technical, and other information. Promotion of the use of modern information tools and methods, as well as the continued development of the MINISIS database management software, are also part of the program.

The **Corporate Affairs and Initiatives** division covers those non-administrative initiatives that are of Centre-wide significance. These include the development of effective research systems; the provision of information about developmental research; the encouragement of initiatives that involve Canadian institutions, individuals, and communities in the Centre's work; and policy research and analysis.

In addition to the five program divisions is the **Finance and Administration** division, which is responsible for all administrative functions across the Centres, including finance, human resources, management information services, and general administration.

With the new strategy, the average size of IDRC grants is expected to rise. The Centre will focus on a smaller number of institutions, but its support will be more complete — covering research-complementing needs such as library services, administration, and training, as well as research itself. This is an area in which the Centre has considerable experience, particularly through its experiments with integrated support for research institutions. The Centre will select the most appropriate institutions to work with and, where possible, ensure necessary linkages through networking and spillover to other countries ready to engage in similar research activities. Concentration on a smaller number of institutions is likely to lead to the Centre working in fewer countries.

IDRC's network of regional offices was established predicated on the view that a regional presence is important in responding to the variety of needs and characteristics of different developing regions. The definition of roles and responsibilities between headquarters and regional offices does not, however, provide the clarity required for efficient and effective resource allocation. Additionally, the Centre is simply not in the position to build the full range of programs in each regional office. Moreover, as the Centre moves increasingly over the next few years to work on global and interregional problems, we must determine the extent to which the regional offices are the most appropriate vehicles.

To resolve these issues, starting in 1992, the IDRC regional offices will be designated as responsibility centres for region-specific programs. Their responsibilities will include planning, execution, and evaluation. The first step will be the preparation of regional strategic proposals that will be drawn up under the authority of the head of each regional office. The analysis will include a framework of regional development concerns, the research environment, includ-

ing the activities of other donors, and proposals involving research priorities and institutions of concentration.

Continuity and Perseverance

Building strong research institutions and strengthening the capacity to conduct research and use its results is a time-consuming process that requires persistence. Future IDRC support will be sustained for longer periods. Short-term project support in isolation from the broader institutional development context has proven to be relatively ineffective, particularly when dealing with weaker research institutions.

An Efficient IDRC

The Centre must become more efficient in the use of resources in the pursuit of its mission.

In becoming more efficient, we must enhance our effectiveness by reinforcing and advancing the importance of full intellectual partnership in the support and conduct of research. The Centre will continue to provide nonadministrative support and certain services in addition to money. Therefore, we will continue to appear "labour intensive" relative to some other agencies.

The Board, at an Executive Committee meeting in June 1991, clearly indicated that first priority should be given to increasing the "proportion of the Centre's funds flowing in direct support of research in developing countries." The proportion of total funds that flows out to grant recipients is one indicator of efficiency that has declined in recent years, a trend that now must be reversed. The intention is to increase this percentage steadily over the next several years to a level of approximately 70 percent.

There will be fewer staff in IDRC. The transition will be phased over a period of 18 to 24 months. There are several reasons for this. The Centre has a very large "investment portfolio" of active research projects. In moving to a new structure and greater program concentration, decisions about which projects to maintain and which to

close should not be taken hastily. The latter will require technical and financial monitoring until our commitments have been met. This work is best done by those familiar with the institutions and procedures, both in Ottawa and the regional offices. Furthermore, the Centre wishes to effect the changes and the transition with sensitivity and full attention to the human dimension.

Administrative procedures must be streamlined and simplified to achieve greater efficiency and to permit a reallocation of financial resources from administrative to program activities. This must be effected with great care to ensure that the highest standards of administrative service are maintained, and that the fiduciary responsibilities of the Centre are not compromised. The primary consideration is to control what is important and only what is important. This shift to more selective control, will mean a greater reliance on risk analysis.

Assessing the Centre's Performance

Like other research support agencies and organizations, IDRC has a lot of information about research inputs. By contrast, the measurement of outputs is much more complex and difficult, and information is limited.

Research, by its very nature, entails a high level of risk and results may be apparent only over the very long term. Therefore, IDRC must reinforce its own knowledge of the assessment activities and results of other organizations. In addition, Centre programs and activities must become more precise in stating objectives in terms that are conducive to assessing and measuring output.

It will often be difficult to be absolutely clear about the causal links between Centre activities and development results. This should not prevent us from encouraging the measurement of development effects whenever possible, while making a clear distinction between inputs and outputs, and between intermediate results and ultimate impact. Emphasis on assessing what we do and what we achieve will help the Centre increase the efficiency and effectiveness of its

operations, demonstrate quality and willingness to improve performance, and allow it to exert a positive influence on partners and recipients.

Diversifying IDRC Funding

As previously indicated, there is a low probability of any increase in real terms in the Centre's parliamentary grant in the near future.

We must not, however, passively accept a continued decline in our financial situation. Thus, while we must adjust to short-term financial realities, we must do so in such a way as to attract additional, new, and more diversified sources of financing as soon as possible. The best way to do this is by maintaining and enhancing our effectiveness. The Centre will attempt to identify new resources for development research both from Canadian official development assistance (ODA) and external sources. There may be opportunities to use funds from other research-funding agencies and to generate revenue from publications, patents, and by contracting Centre services.

The Centre already has some experience in this area: over the years, approximately CA $42 million has been managed outside the parliamentary grant. This covers funds from external ODA agencies for specific projects and modest revenues derived from the sale of Centre patents and publications. However, the Centre has not as yet actively encouraged or searched for alternative sources of funding given the record of growth in its parliamentary grant.

We intend to contract out services or facilities wherever this can be accommodated within Centre objectives, and to test more innovative approaches in promoting the utilization of research. There may be opportunities for private sector funding of pilot development phases arising out of successful research work. These initiatives may best be handled separately from the grant-disbursing function and structure of the Centre. IDRC will study the feasibility of

establishing an appropriate mechanism — for example, some form of private sector entity, such as a wholly owned foundation — that would be able to operate on commercial principles to increase revenue for IDRC.

Conclusion: Empowerment Through Knowledge

We are living in an era of change, more powerful and rapid than at any time in recorded history. The shape of our global order is changing in a dramatic and irreversible manner — some say the very survival of the human species is threatened. Those who regard the situation with optimism, however, point to the enormous potential of planetary resources — physical, technological, and above all human — for bringing about increased well-being.

The optimists interpret recent events on the geopolitical front as evidence of the human will to remove totalitarianism and permit the emergence of participatory and pluralistic systems within which human creativity can flourish. Other analysts view the current situation with alarm — it is the human race, after all, that created most of the problems that now threaten to destroy it. There is broad agreement, however, on the urgency of directing global resources toward realizing the potential for human benefit that unquestionably exists. The point of balance is fine and the risks from a misdirection of those resources great. Thus, is it imperative that not only physical resources, but all our conceptual and methodological capabilities be marshalled in the interest of development.

To intervene effectively, IDRC will be guided by the focus of our mission: empowerment through knowledge. Resources alone are not sufficient. Our role must be to help provide that other necessary ingredient — knowledge, but in such a way that people are empowered by knowledge to determine and meet their own needs without damaging their neighbours' or their children's prospects of doing the same.

All the elements of our strategy — the choice of program areas, the devolution of research responsibilities to partner institutions, the participation of beneficiaries in the research process, the integration of scientific disciplines to exploit opportunities, the tailoring of programs to fit specific regional characteristics — will be directed toward empowering researchers, leaders, and citizens with relevant knowledge.

The very act of beginning to implement this strategy will generate new ideas and encounter shifting ground. Certain fixed points and sustained effort will be needed. At the same time, IDRC and its research partners will need to remain conscious of the room to manoeuvre provided by the strategy, of the obligation to exploit it to the fullest, and of the imperative that the Centre's characteristics of risk-taking and perseverance be further developed and reinforced.

Preserving the ability to see the horizon as well as the immediate foreground, distinguishing the optimum from the expedient, and pursuing the difficult at the expense of the orthodox: these are the foundations of this strategic plan and will be the hallmarks of a Centre of excellence.

Head Office

IDRC, PO Box 8500, Ottawa, Ontario, Canada K1G 3H9

Regional Office for Southeast and East Asia

IDRC, Tanglin PO Box 101, Singapore 9124, Republic of Singapore

Regional Office for South Asia

IDRC, 11 Jor Bagh, New Delhi 110003, India

Regional Office for Eastern and Southern Africa

IDRC, PO Box 62084, Nairobi, Kenya

Regional Office for the Middle East and North Africa

IDRC, PO Box 14 Orman, Giza, Cairo, Egypt

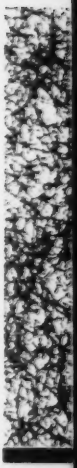
Regional Office for West and Central Africa

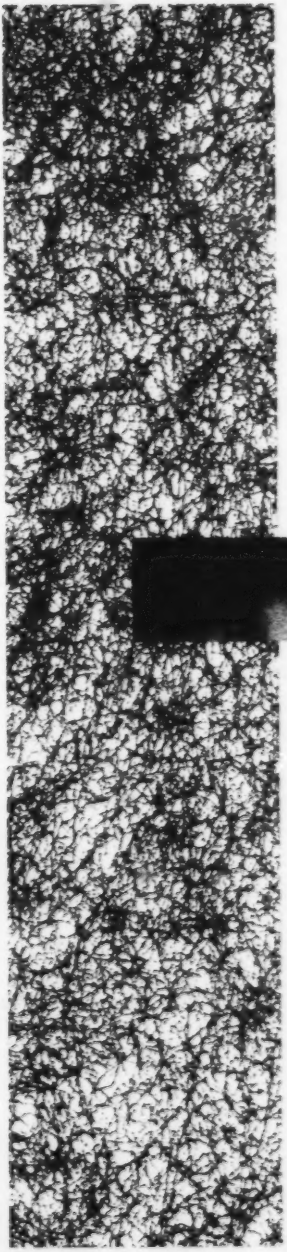
IDRC, BP 11007, CD Annexe, Dakar, Senegal

Regional Office for Latin America and the Carribean

IDRC, Casilla de Correos 6379, Montevideo, Uruguay

Please direct requests for information about IDRC and its activities to the IDRC office in your region.





S'affranchir par le savoir

La stratégie du Centre de recherches pour le développement international

Novembre 1991

Copyright © 1991

Centre de recherches pour le développement international

CP 8500, Ottawa (Ontario) Canada

ISBN 0-88936-598-9

Table des matières

Avant-propos 4

Introduction : mission et vision du CRDI 6

Le nouveau contexte de l'action en faveur du développement 7

Questions autour de la nouvelle donne 11

Avantage comparatif du CRDI 14

Caractéristiques structurelles et découlant d'orientations stratégiques 14

Caractères acquis 16

Disponibilité des ressources 16

Nécessité du changement 17

Évolution et délégation : un plan d'action 18

Perspectives du changement 18

Orientations utiles 21

Prendre le train en marche : se pencher sur les problèmes mondiaux et interrégionaux 21

Tirer plein parti des facultés de recherche 22

Collaborer avec d'autres interlocuteurs 24

Être un diffuseur de connaissances 26

Principes directeurs 27

Focalisation des activités 27

Continuité et persévérance 31

Efficacité du Centre 31

Mesure de la performance du Centre 33

Diversifier le financement du CRDI 33

Conclusion : s'affranchir par le savoir 34

Avant-propos

Le monde du développement international des années 1990 est très différent de celui des années 1970, époque où fut créé le Centre de recherches pour le développement international (CRDI). Reconnaissant la nécessité d'un changement, le CRDI a engagé la réflexion et le débat sur la voie qu'il convient d'emprunter pour servir de la manière la plus positive la cause du développement au cours de la prochaine décennie.

Cette expérience s'est avérée très enrichissante. Si un tel travail de réflexion nous a permis d'apprécier à leur juste valeur les réalisations passées et les atouts de l'organisme, il a également fait ressortir certaines faiblesses. Les employés de tous les échelons ont contribué à l'élaboration d'un certain nombre de thèmes stratégiques dont nous avons jugé opportun de tenir compte dans ce document.

Entité autonome réunissant d'éminents scientifiques et spécialistes du développement provenant de toutes les régions du globe, le Conseil des gouverneurs est l'un des éléments qui donnent au CRDI son caractère unique. Au cours de l'année qui vient de s'écouler, le Conseil a surtout porté son attention à une stratégie pour l'avenir du CRDI. En juin dernier, le Comité de direction du Conseil a demandé au président du CRDI, M. Keith Bezanson, de préparer un plan stratégique en prévision de la réunion d'automne du

Conseil. Ce document a été présenté en octobre 1991 et a reçu l'appui unanime des membres du Conseil.

Cette stratégie examine le cadre dans lequel se place l'action en faveur du développement, l'apport du Centre à cette oeuvre, certains principes et pratiques qui guideront nos interventions et nos choix au cours des années à venir, ainsi qu'une description de la nouvelle structure du Centre. Ce document ne constitue donc pas pour le Centre un plan arrêté de manière définitive, bien qu'il en comprenne nombre d'éléments. Il représente plutôt la première étape essentielle d'un processus évolutif visant à refaçonner le CRDI et à affiner son rôle innovateur dans le domaine de la recherche au service du développement international.

Janet M. Wardlaw
Présidente du Conseil
des gouverneurs

Introduction : mission et vision du CRDI

La loi du Parlement portant création du CRDI assigne au Centre un rôle unique parmi les institutions canadiennes et une place distinctive parmi les organismes de développement international. La mission du CRDI peut se définir de manière concise par l'expression

s'affranchir par le savoir

qui se fonde sur le rapport explicite entre connaissance et développement et sur la conviction que l'essor et la prise en charge par eux-mêmes des pays, des peuples, des collectivités et des individus passe par la connaissance. La recherche procure les moyens de la connaissance et, donc, du développement. La faculté de poursuivre la recherche est la condition nécessaire de la responsabilisation et le CRDI oeuvre pour la création, l'entretien et le renforcement de la capacité de recherche des pays en développement, afin de répondre aux besoins qu'expriment les habitants de ces régions, pour une plus grande équité et justice sociale.

Il nous incombe aujourd'hui de situer la mission du Centre dans un cadre stratégique ordonné qui orientera les décisions prises de concert avec nos partenaires en recherche et permettant la mesure de nos progrès. Une telle action exige

- une nouvelle vision du développement et de la place que tient le CRDI dans cette perspective;
- une focalisation de nos programmes;
- une restructuration des programmes visant à optimiser les résultats en fonction des ressources disponibles;
- une bonne dose de persévérance;
- une plus grande efficacité dans l'exécution et l'administration des programmes;
- une plus grande souplesse et mobilité permettant au Centre de s'adapter selon ce que dictent les circonstances et l'expérience.

Dans la décennie à venir, le CRDI s'efforcera de consolider et de renforcer l'image d'un organisme voué à la « recherche pour le développement » et orienté vers l'atteinte de résultats concrets. Cela

exige que l'on sache élaborer et partager de concert une vision du CRDI qui souligne les avantages découlant de la recherche qu'il subventionne. À cette fin, il importera de faire un plus grand lien entre les pays émergents et les stratégies globales de recherche et entre les bénéficiaires potentiels et les efforts déployés à l'échelle locale, puis d'être capables d'influencer d'autres intervenants par effet de la qualité et du caractère novateur de notre travail.

Le nouveau contexte de l'action en faveur du développement

Au cours de ses vingt ans d'existence, le CRDI a grandement contribué à la cause du développement international. Mais pour qu'il puisse tenir son rôle et avoir un poids réel, le Centre doit s'adapter aux circonstances et, plus important encore, aller au devant des transformations profondes qui se produisent dans le monde. L'ordre mondial qui se dessine en 1991 est sensiblement différent de celui qui prévalait lors de la création du Centre en 1970. La mutation politique, économique, sociale, culturelle, environnementale, scientifique et technologique qui est intervenue dans les deux dernières décennies délimite un contexte entièrement nouveau pour les pays émergents et le CRDI. Cette section expose brièvement certains des changements qui se sont produits et leurs répercussions sur le milieu du développement en général et sur le CRDI plus particulièrement.

Notre époque est caractérisée par des changements en cascade et chacun d'entre eux nous oblige à revoir nos idées et notre vision du monde. Ainsi, il est légitime de s'interroger sur le processus du développement, et notamment sur la place qu'occupent dans ce contexte la recherche et la connaissance.

La première série de changements se définit par un environnement politique qui évolue à grande vitesse. Le trait distinctif de l'après-guerre — l'équilibre des deux blocs — s'est radicalement transformé. Le monde a à peine le temps de prendre acte du nouvel ordre international dans lequel les tensions politiques entre l'Est et l'Ouest s'estompent rapidement. Le rôle de l'État-nation s'est, lui aussi, beau-

coup modifié. Nos systèmes politiques et notre conception de la gestion économique, environnementale et sociale sont ancrés dans la notion d'État-nation et ce, malgré le fait que des institutions supranationales et transnationales érodent de plus en plus la capacité de l'État à maîtriser ces forces. Par ailleurs, le totalitarisme marque un recul dans de nombreuses régions du monde et les courants démocratiques et le pluralisme politique ont tendance à s'affirmer. Les régimes répressifs sont de plus en plus contestés et il n'est pas rare qu'ils se voient imposer la sanction de la communauté internationale. Le deuxième groupe de changements concerne l'immensité des attentes sociales qui s'expriment dans les régions en développement, largement alimentée par la démographie galopante des cinquante dernières années. La Banque mondiale en faisait amplement état dans son *Rapport sur le développement dans le monde* de 1990, focalisé sur la pauvreté, et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en traite dans le *Rapport sur le développement humain* publié en 1991. Les besoins alimentaires et nutritionnels des populations se sont multipliés plusieurs fois, tout particulièrement dans les pays les plus démunis et même si la production alimentaire s'avère amplement suffisante à nourrir la population de la planète, les conventions politiques, sociales et institutionnelles s'y opposent, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Une situation semblable prévaut dans les pays en développement pour les soins de base et l'éducation primaire.

La croissance démographique a entraîné une augmentation des migrations des populations rurales vers les villes. L'urbanisation accélérée a suscité de formidables attentes en matière de logement, d'hygiène, de transports et d'approvisionnement énergétique. Une telle situation amplifie les besoins inassouvis des villes et conjugue l'extension de la pauvreté urbaine au dénuement qui caractérise les populations rurales dans la plupart des pays du Tiers-Monde. La surpopulation entraîne également le chômage et le sous-emploi, qui sont en voie de devenir deux plaies endémiques et néfastes dans les pays en développement.

Nous commençons également à nous rendre compte que l'écosystème peut ployer sous la pression indue de la croissance de la population du globe et d'un développement incontrôlé. De ce fait,

la gestion écologique durable est devenue le signe incontournable de l'interdépendance planétaire, s'appliquant avec force égale à tous les pays, indépendamment de leurs richesses, de leur situation géographique et de leur système politique. Notre mode de vie, l'exploitation des ressources et les systèmes de production devront changer partout si nous voulons soutenir la gageure du développement durable.

Les transformations profondes qui concourent à l'interdépendance économique mondiale représentent le troisième ordre de changements. La croissance rapide et la mondialisation des marchés financiers ont commencé vers le milieu des années 1970. Les marchés financiers sont désormais caractérisés par un ensemble très complexe d'opérations de toute nature, de plus en plus dissociées de la simple production et distribution des biens et services. Bien que ces changements puissent ouvrir de nouvelles perspectives à certains pays en développement, ils ont également des effets pervers qui ne pourront être corrigés qu'au prix d'ajustements considérables, par l'intervention d'experts et d'habiles gestionnaires.

La physionomie et les orientations du commerce international ont subi des modifications substantielles. Les pays riverains du Pacifique nord forment la plus vaste zone commerciale du monde, dépassant même ceux de l'Atlantique nord. Les biens de transformation et la prestation de services de haute technologie (produits typiques des pays industrialisés) se substituent aux matières premières (exportées surtout par les pays en développement). Des regroupements commerciaux puissants se constituent au gré de la proximité géographique et auront d'importantes répercussions économiques autant sur les pays industrialisés que non industrialisés. L'incertitude entoure encore l'issue des négociations du GATT, aujourd'hui dans l'impasse, mauvais présage si l'on tient compte du coût du protectionnisme pour les économies fragiles des pays en développement, excédant annuellement 50 milliards de dollars américains, selon les estimations de la Banque mondiale.

Un quatrième ensemble de facteurs définis par l'intervention internationale et les ressources mobilisées en faveur du développement international influencent ce contexte. Nous sommes ici en

présence de l'effet conjugué d'une certaine « lassitude à l'égard de l'aide », de la crise de la dette qui se prolonge et de ses effets sur les flux de capitaux. L'apport net des institutions financières multilatérales n'est pas important. Tout laisse présager que, pendant la présente décennie, les espoirs d'investissements privés directs dans les pays en développement seront, à quelques exceptions près, déçus. L'effet cumulé de ces facteurs indique que, par rapport aux niveaux de l'aide atteints dans les trente dernières années, les ressources financières destinées au développement ne seront guère substantielles. Qu'il s'agisse d'aide accordée à titre libéral ou non, les ressources consacrées aux investissements dans les pays en développement par tête diminueront probablement en termes réels, et peut-être aussi nominaux, dans les années 1990.

Un cinquième groupe de changements concerne la pléthore d'innovations technologiques qui, tout en constituant une occasion de progrès pour certains pays, risque de creuser des fossés et de créer des problèmes quasi insurmontables pour d'autres. À côté des percées de la connaissance humaine, nous avons assisté en l'espace de deux décennies à peine — et à un rythme de plus en plus précipité — à l'émergence de technologies et de systèmes entièrement inédits, par exemple dans les domaines des biotechnologies, de la micro-électronique et des nouveaux matériaux. Certaines de ces applications sont extrêmement souples et mobiles et sans cesse susceptibles de modifications et d'améliorations. À ce titre, elles entraînent un changement rapide du mode de fonctionnement des marchés en place depuis 1945. Les individus, les groupes et les nations qui participent à la création et à l'échange de ces nouvelles technologies seront les bénéficiaires du nouvel ordre émergent; ceux qui accusent un retard seront marginalisés. Le risque de marginalisation guette plus particulièrement les pays les plus pauvres.

D'autres changements, d'ordre culturel et environnemental, nous incitent à réfléchir et à modifier notre optique du développement. Parmi les très nombreuses transformations qui se produisent sous nos yeux, évoquons l'éveil des valeurs religieuses, la résurgence des nationalismes et l'avènement du fondamentalisme. Dans diverses parties du monde, ces phénomènes exercent une influence

capitale sur la vie personnelle et collective des gens. Ces tendances se compliquent dès lors que le désir de préserver son identité culturelle entre en conflit avec le penchant des médias d'information à convoyer des cultures « étrangères ».

Enfin, au cours des vingt dernières années, les pays donateurs ont apporté un concours croissant à la recherche. Les sommes globales consacrées à l'aide à la recherche dans les pays en développement ont doublé plusieurs fois et sont estimées à deux milliards de dollars américains.

Dans les pays bénéficiaires, il existe aujourd'hui un bien plus grand nombre d'instituts et de centres de recherches qu'autrefois, sur le plan aussi bien international que sur le plan régional et national. Entre 1970 et 1990, le nombre de centres internationaux et régionaux du Sud est passé de 140 à plus de 200. Dans les pays en développement, on a également enregistré un accroissement notable des compétences de recherche au niveau national. Le nombre de chercheurs en agronomie, qui est de 45 000 dans le Tiers-Monde, a quadruplé entre 1965 et 1985. Il n'est donc pas étonnant que des résultats fort impressionnants aient été obtenus dans les domaines de l'amélioration végétale et de la production agricole.

Le contenu de la recherche et ses modalités se sont transformés en partie par effet des produits de la recherche elle-même. Les technologies de pointe, surtout dans les domaines de la communication et de l'informatique, ouvrent à notre époque de grandes possibilités d'accroître la rapidité et l'efficacité de l'investigation scientifique. Toutefois, ce sont les perceptions et les convictions sur la façon d'optimiser la recherche qui ont changé plus encore que les usages. Beaucoup reste à faire, y compris l'approfondissement de cette question.

Questions autour de la nouvelle donne

Les changements qui sont survenus au cours des vingt dernières années ont été considérables et le rythme auquel ils se produisent ne cesse de s'accentuer. Quelles sont donc les répercussions de ce contexte radicalement transformé sur le processus du développement, sur les pays émergents et sur les organismes voués à cette cause comme le CRDI ?

Il convient, en premier lieu, de réfléchir sur ce que nous entendons par « développement ». La notion sous-jacente voulant que le développement soit un processus linéaire n'a plus cours. De plus en plus, c'est le mot responsabilisation qui rend mieux compte de la réalité du « développement ». Étant donné qu'il ne peut — et ne doit pas — être imposé de l'extérieur, le développement devrait signifier que les peuples ont, sous l'aspect des connaissances et du savoir-faire, la possibilité de prendre en charge leur destinée et la faculté de décider ce qui est bon pour eux en connaissance de cause.

La deuxième conséquence a, partant, une grande importance pour le CRDI : la création, la diffusion et l'utilisation des connaissances sera plus que jamais essentielle. On pourrait même dire que le clivage séparant les pays développés des pays en développement, les riches des pauvres, repose sur la capacité de susciter, d'acquérir, de divulguer et de mettre en application le savoir scientifique et technologique. C'est cette qualité qui, par-dessus toute autre, fera la différence entre les parties du monde où les gens auront la capacité de décider et d'agir et celles où ils ne le pourront pas.

Il y a, troisièmement, lieu de poser un regard neuf sur les institutions sociales, économiques et politiques. Une intervention concrète et efficace, fondée sur le savoir acquis, exige une analyse plus fine que celle qui se borne à distinguer entre économie de « marché » et économie « planifiée » ou qui, toujours dans la sphère économique, oppose le « public » au « privé ». La théorie et l'idéologie qui sous-tendaient ces concepts sont révolues. Il sera nécessaire d'établir une collaboration qui ne s'encombre plus de telles distinctions avec un plus large éventail d'organisations — syndicats, associations professionnelles, groupes communautaires — qui représentent la société civile et qui ont pour champ d'action le savoir.

Quatrièmement, nous devons considérer d'un oeil différent le réseau international d'aide au développement et tout particulièrement les institutions bilatérales et multilatérales. Le système en vigueur obéit aux schémas traditionnels « sous-développé *versus* développé », « économie de marché *versus* économie planifiée ».

Déjà en 1969, avant que le CRDI ne fût créé, la Commission Pearson faisait valoir que

> le rôle incombant à chaque organisation internationale est loin d'être défini... Malheureusement, elles ne constituent pas un cadre suffisant pour un effort élargi et intensifié visant à fonder l'action en faveur du développement international sur des bases solides, à en accroître l'efficacité et à en faire un instrument de cohésion de la communauté mondiale. *(Partenaires dans le développement, Rapport de la Commission sur le développement international, pp. 283 et 306)*

Acteur modeste mais important né de cette constatation, le CRDI se doit de jouer son rôle dans la définition de moyens permettant de mieux coordonner les efforts des organismes d'aide.

Il est temps que tous les intervenants du milieu du développement international prennent attentivement en compte tous les instruments conceptuels, méthodologiques et technologiques qui président à l'évolution de la théorie et à la pratique du changement social, économique et politique, en les faisant confluer dans l'effort commun. Les nouveaux concepts d'élaboration et de mise en oeuvre des stratégies (p. ex., démarches multidisciplinaires et multisectorielles, planification interactive, gestion des questions stratégiques) peuvent contribuer à une meilleure compréhension et maîtrise des problèmes des années 1990. Les progrès accomplis dans les domaines des télécommunications, de la micro-informatique et des outils de modélisation facilitent l'acquisition et l'échange d'informations, l'expérimentation des effets de politiques et décisions différentes, la diffusion des idées et la communication auprès du grand public. Un sentiment plus aigu de notre interdépendance facilite l'émergence de programmes mondiaux à laquelle contribue une vaste mobilisation — souvent appuyée par les médias — autour des grandes questions de notre temps concernant l'environnement, la faim dans le monde, la course aux armements, le problème de la gouvernabilité, le terrorisme, l'éducation, la drogue et le sida.

Avantage comparatif du CRDI

Dans ce nouveau contexte, où s'inscrivent les efforts que nous déployons en faveur du développement, le Centre est placé devant un certain nombre de choix stratégiques. Les ressources du CRDI sont limitées et, même en regard de celles dont disposent d'autres organismes, assurément disproportionnées aux attentes. Il est donc opportun de s'interroger sur l'avantage comparatif qui permettra au Centre de relever les défis du développement dans les années 1990. Le CRDI possède un certain nombre de caractéristiques structurelles qui découlent de ses orientations. Il se distingue ensuite par des caractères acquis au cours de ses vingt ans d'expérience qui lui confèrent certains avantages dans les rapports qu'il entretient avec les chercheurs qu'il appuie et d'autres organismes d'aide au développement.

Caractéristiques structurelles et découlant d'orientations stratégiques

- Le CRDI a été le premier organisme d'aide au développement à **concentrer son action exclusivement sur l'appui à la recherche** et sur la mise en valeur des compétences scientifiques et technologiques dans les pays en développement. Il possède, à ce titre, une expérience vaste et irremplaçable.
- Le CRDI est régi par un **Conseil des gouverneurs ayant un profil international** qui confère à ses activités une légitimité à laquelle d'autres organismes bilatéraux ne peuvent prétendre. Dans le même temps, le fait que le Centre subsiste grâce à une seule source de financement a contribué à la simplification des démarches budgétaires et des exigences administratives.
- Le CRDI poursuit délibérément une action axée sur un **partenariat intellectuel plein et entier** avec les bénéficiaires des pays en développement. Les projets et les priorités qu'ils souhaitent réaliser sont définies de concert avec le Centre, ce dernier leur laissant, dans la plupart des cas, le soin de poursuivre la recherche par eux-mêmes. Ce faisant, le Centre a

toujours été prêt à accepter des erreurs de parcours et des échecs occasionnels en jugeant qu'ils font nécessairement partie du processus d'acquisition des connaissances. Il a ainsi évité les déboires de tant d'autres organismes d'assistance technique et a prôné une approche qui encourage une gestion avisée et responsable.

- Le CRDI a ouvert une **perspective mondiale et mobilisé les acquis de la science et de la technologie au service des objectifs du développement** en établissant des rapprochements par-delà les continents et en créant des liens entre les chercheurs et les décideurs des pays en développement. Simultanément, il a été respectueux du caractère régional de la plupart des activités entreprises, étant toujours attentif aux préoccupations et aux priorités dictées par les circonstances. Toutefois, si l'on tient compte des possibilités de financement limitées, un des points forts du Centre demeure sa capacité à affronter les problèmes et à rechercher les solutions opportunes, en favorisant la recherche comparative entre régions, pays et cultures éloignés et en permettant, de ce fait, à des pays très différents d'apprendre profitablement l'un de l'autre.

- Le CRDI est un **organisme de dimensions modestes, souple et prompt à réagir**, qui dispose de ressources financières suffisantes pour faire toute la différence dans le domaine de l'appui à la recherche et au développement scientifique et technologique. Les ressources du Centre peuvent être rapidement redéployées, compte tenu de l'indépendance dont jouit son Conseil des gouverneurs et du fait qu'il est dégagé des contraintes normales auxquelles sont assujetties d'autres institutions d'aide au développement. Il soutient la recherche de nouvelles orientations et prône en même temps les solutions techniques proportionnées aux problèmes du développement en indiquant la manière dont la connaissance et son emploi peuvent marquer la différence dans ce domaine.

Caractères acquis

- Le CRDI a acquis **une réputation enviable et un prestige considérable** dans la plupart des pays en développement. Cela constitue un atout de taille dont le Centre peut tirer parti. Pour ce faire, il doit néanmoins innover car il ne pourra préserver l'image et l'ascendant dont il jouit que s'il sait s'adapter au nouveau contexte international.
- Le CRDI a noué un **réseau de liens institutionnels et individuels** très étroits dans le monde entier. Il est donc bien placé pour prendre de nouvelles initiatives susceptibles de faire toute la différence lorsqu'il convient de mobiliser un grand nombre d'organisations et de personnes dans tous les continents et régions du monde.
- Le CRDI possède une haute **autorité morale** renforcée par une action continue conforme aux principes et aux qualités déjà décrits. Mais, une fois encore, il lui faudra regagner constamment cette confiance en faisant la preuve de sa capacité d'innovation et de son leadership.

Ces caractéristiques structurelles, décisionnelles et acquises orienteront la réflexion stratégique du CRDI dans les années à venir.

Disponibilité des ressources

Les ressources financières dont dispose la communauté internationale pour les activités de développement sont limitées et il est peu probable qu'elles augmentent en termes réels dans les années qui viennent. Des pressions croissantes s'exercent dans tous les pays sur le cadre financier et réduisent la marge de manoeuvre de ces derniers pour ce qui est de répondre à des priorités sur les plans aussi bien intérieur qu'extérieur. Les changements qui viennent de se produire en Europe de l'Est et ailleurs entraînent également une concurrence croissante pour l'aide publique au développement, par ailleurs restreinte. Et cela vaut pour le Canada et pour le CRDI. Les recettes du CRDI ont diminué en termes réels ces trois dernières années. Nous devons faire tout ce que nous pouvons pour renverser cette ten-

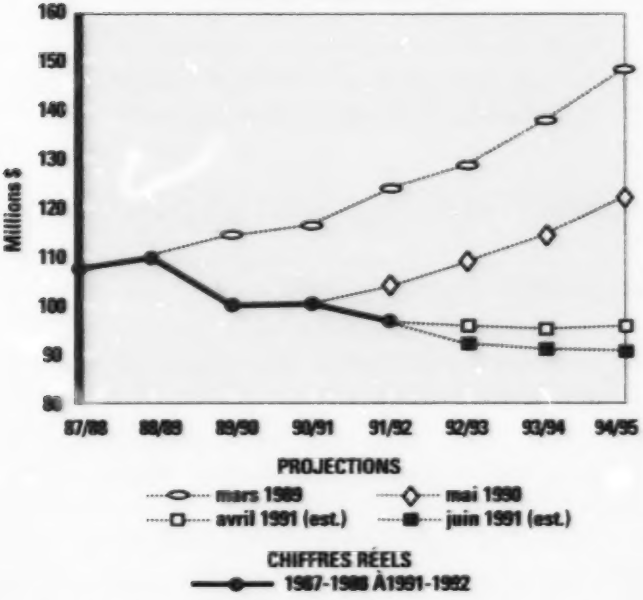
dance, mais il ne serait pas judicieux de présumer d'une croissance réelle du montant de la subvention que le Centre reçoit du Parlement.

La figure 1 illustre l'évolution de la subvention accordée au Centre à partir de 1987-1988 et sa projection jusqu'en 1994-1995. Dans la définition de ses programmes, le CRDI doit prendre attentivement en compte le changement intervenu dans ses prévisions de recettes.

Figure 1

Subvention du CRDI: évolution en chiffres réels et projetés

(en dollars canadiens de 1987/88)



Nécessité du changement

Un ensemble de facteurs — le nouveau contexte mondial, le besoin de redéfinir notre rôle afin de préserver un dynamisme réel, les contraintes imposées par des compressions budgétaires — s'allient donc pour réclamer un changement de cap au sein du CRDI. Ce dernier doit pleinement assumer son rôle futur en sélectionnant avec soin les domaines de programme, en concentrant les énergies et

les ressources dont il dispose et en poursuivant avec persévérance les activités sur lesquelles il a choisi de porter ses efforts. Pour faire contrepoids au besoin d'une action concentrée et persévérante, nous devons nous laisser une marge de manoeuvre afin de pouvoir réagir face à des conjonctures fluctuantes, dans les domaines qui sont les nôtres. Dans le même temps, nous devons accroître et améliorer nos communications au Canada afin que le rôle, les réalisations et les possibilités du CRDI soient mieux compris.

À mesure que les changements seront mis en œuvre — sans tarder ou selon un plan graduel — il ne faudra pas perdre de vue les critères fondamentaux et les pratiques qui sont de nature à améliorer l'efficacité du Centre. Certains de ces repères de changement nous ont bien servi dans le passé; d'autres traduisent les ajustements indispensables à la poursuite de notre mission.

Évolution et délégation : un plan d'action

Perspectives du changement

Quelle vision le CRDI a-t-il de son rôle, des qualités par lesquelles il souhaiterait se distinguer et à l'aune desquelles il aimerait être perçu et jugé ?

Au cours des deux dernières décennies, le CRDI a évolué considérablement dans sa structure, son mode d'organisation et sa culture. Notre mandat exige que nous mettions constamment la main à l'ouvrage pour créer les conditions dans lesquelles les bénéficiaires et les personnels sont amenés à assumer des responsabilités, à innover, expérimenter et apprendre, en mettant à contribution toutes leurs virtualités et leurs compétences. Au même moment, le haut degré de spécialisation scientifique engendré par l'explosion du savoir signifie que le Centre doit élaborer les dispositifs qui lui permettront d'attirer dans sa sphère d'action les expertises scientifiques appropriées.

La culture du CRDI, qui est celle d'un foyer de savoir, doit être réaffirmée. Cela exige que l'esprit d'initiative qui inspire notre

organisme et ses personnels soit encouragé et que nous cherchions la meilleure façon de renforcer et de primer l'expérimentation et le goût du risque dans le cadre de l'action commune.

Afin de confirmer et de faire progresser les traits de notre culture organisationnelle, notre façon d'agir doit se fonder sur certains principes :

- délégation au personnel et aux bénéficiaires d'autant d'autorité qu'il se peut dans le cadre d'objectifs concertés,
- limitation des règles exigeant l'approbation préalable d'autres paliers de responsabilité pour laisser libre cours à leurs initiatives,
- exercice de la responsabilité et
- appréciation des leçons du passé pour une prise de décision plus éclairée.

Cela implique, bien sûr, la délégation des processus de prise de décision et d'apprentissage. L'intention de mettre en valeur les compétences des personnes doit se traduire dans les faits. Nous devons offrir à nos partenaires plus d'occasions d'apporter leur concours à l'oeuvre commune, en intégrant leur apport par un processus d'apprentissage dont la valeur est cumulative et dont les résultats sont plus probants que la simple addition des parties. Il importe donc que nous déléguions encore plus de responsabilités et de pouvoirs à nos partenaires en recherche, en leur permettant de définir, de planifier, d'exécuter et de maîtriser le calendrier des recherches. Cela présuppose l'acceptation d'un plus grand risque, mais cela s'impose si nous désirons assurer le succès d'une association responsable et d'une responsabilisation authentique.

Une exigence corollaire voudra que l'on soit disposé à admettre une marge d'erreur inhérente à tout processus d'apprentissage, et plus encore dans le cadre de la recherche et de milieux très différents. Si nous étions incapables de prendre en compte une part inévitable de risque et la valeur d'enseignement des erreurs commises, notre aptitude à innover et notre place distinctive dans le domaine de la recherche pour le développement seraient amoindries.

Où doit se situer le CRDI afin que nous puissions bénéficier pleinement de nos points forts et maximiser notre apport en faveur du développement international ? La pertinence de notre action et son incidence seront d'autant plus grandes que nous prendrons appui sur notre avantage comparatif.

Des initiatives stratégiques, associant des choix de programme circonstanciés à des solutions novatrices, seront nécessaires pour la conduite de nos affaires internes aussi bien que dans nos relations avec les partenaires en recherche. De telles initiatives comportent :

- le renforcement sélectif de la capacité nationale de recherche en vue de créer des foyers d'excellence pouvant être associés à des programmes entrepris aussi bien dans d'autres pays que dans le pays d'origine;
- des initiatives d'envergure internationale, par exemple jouer un rôle catalyseur dans la création de centres internationaux de recherche ou d'information destinés à soutenir des efforts nationaux dispersés, de telles initiatives pouvant supposer l'engagement éventuel d'autres intervenants, venant du gouvernement ou du secteur privé;
- des alliances avec d'autres institutions de financement et de développement afin de définir des cadres financiers et politiques favorables à une action multilatérale.

Un exemple de l'expérience acquise par le Centre dans ce domaine a été la création d'un projet visant à examiner les bienfaits potentiels de l'agroforesterie dans les pays en développement. L'avantage consistant à associer les pratiques agricoles et forestières en vue de la création de systèmes de production agricole durables n'était pas inconnu, mais jusqu'à ce que le CRDI intervienne, la recherche se bornait à un petit nombre de programmes. Sur la base d'une étude commandée par le CRDI en 1975 sur le sujet, un groupe d'organismes subventionnaires a décidé d'instituer le Conseil international pour la recherche en agroforesterie (CIRAF). Le CRDI joue le rôle d'organisme d'exécution. Le CIRAF vient d'être admis au sein du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR), un réseau mondial regroupant 16 centres de recherche, ce

qui lui garantit la stabilité financière et lui donne la possibilité de répondre aux nombreuses questions en matière de gestion durable de l'environnement.

Plusieurs autres initiatives ont connu beaucoup de succès. Il y a tout d'abord l'élaboration et la diffusion du logiciel de gestion de bases de données textuelles MINISIS, qui a beaucoup aidé les pays en développement à améliorer leurs systèmes d'information et a connu un certain succès commercial dans les pays industrialisés. Mentionnons également le réseau africain de recherche en macro-économie, la Commission internationale sur la recherche en santé au service du développement et la Mission économique en Afrique du Sud instituée à la demande du gouvernement du Canada. Les activités peuvent différer, mais chacune d'entre elles concourt à délimiter un créneau où le Centre peut apporter un concours exceptionnel et à poursuivre une stratégie associant, avec le temps, d'autres interlocuteurs. Ces exemples illustrent la gamme des initiatives stratégiques qui entrent dans les attributions du Centre. Elles se démarquent par leur originalité justement parce qu'elles s'appuient sur notre avantage comparatif.

Orientations utiles

Considérant la nécessité de localiser des créneaux stratégiques et de devenir une institution plus « axée sur les résultats », nos choix de programmes seront guidés par les orientations suivantes :

- prendre le train en marche : se pencher sur les problèmes mondiaux et interrégionaux;
- tirer plein parti des facultés de recherche;
- collaborer avec d'autres interlocuteurs;
- être un diffuseur de connaissances.

Prendre le train en marche : se pencher sur les problèmes mondiaux et interrégionaux

Dans le passé, l'action du CRDI s'est focalisée davantage sur ce qui compose la qualité de la vie d'une collectivité et est souvent

déterminé par de nombreux aspects qui ont un caractère local et régional — et nous continuerons d'appuyer de tels travaux de recherche. Toutefois, considérant que les pays en développement sont de plus en plus en mesure de poursuivre leurs propres recherches au niveau sectoriel et local et que d'autres organismes d'aide y apportent plus de ressources, nous croyons que les investissements consentis seraient plus fructueux si le CRDI consacrait **des ressources relativement plus importantes à un petit nombre de problèmes de nature mondiale et interrégionale bien choisis**. Ces problèmes dictent que l'on privilégie les démarches pluridisciplinaires.

Tandis que des questions aussi diverses que l'évolution des structures des échanges commerciaux, des marchés financiers, de la croissance démographique et des conditions environnementales définissent les horizons de développement des pays séparément considérés, la recherche visant à en saisir les effets globaux et à dégager des solutions de rechange est souvent lacunaire. Des connaissances insuffisantes sur les options, les possibilités et les embûches éventuelles que les solutions mises de l'avant présentent sont une des raisons pour lesquelles les pays en développement participent si peu à la définition des priorités de notre monde. Cela vaut en particulier pour l'évolution de la science et de la technologie où le changement se poursuit à un rythme accéléré. Le Centre propose d'accorder un soutien plus important aux domaines dans lesquels la recherche est susceptible d'infléchir le cours des événements et de permettre une plus large participation des pays du Tiers-Monde.

Tirer plein parti des facultés de recherche

Au cours des vingt dernières années, les pays en développement se sont dotés de meilleures infrastructures de recherche. Nous n'entendons pas par là que la recherche ne doive pas être suscitée et encouragée partout où cela est possible et que cet objectif doive être sous-estimé par le CRDI. Même si les ressources disponibles sont toujours disproportionnées par rapport aux besoins, les perspectives d'accroissement de la fonction recherche par des apports extérieurs

sont très limitées à moyen terme. Des retombées substantielles à court terme pourraient cependant résulter de gains de productivité, compte tenu de l'importance des ressources dont disposent les systèmes de recherche des pays de l'hémisphère sud qui, mesurées par les dépenses annuelles totales consacrées à la recherche et au développement tous azimuts, sont estimées à quelque 20 milliards de dollars américains.

Dans le domaine de la recherche pour le développement, la question n'est pas tant d'attirer plus de fonds (bien qu'elle ait son importance) mais de s'assurer que **le potentiel existant est exploité à bon escient**. Le CRDI contribuera de deux manières au meilleur usage des facultés de recherche : en faisant converger les efforts sur la capacité d'utilisation et en favorisant une compréhension plus approfondie des voies qui mènent au succès d'une expérience plutôt qu'à l'échec.

Le CRDI et l'application de la recherche : Le CRDI déploiera de plus grands efforts et engagera plus de ressources pour faire en sorte que les produits résultant des activités qu'il subventionne soient utilisés, et ce, au travers d'une définition plus fine des résultats escomptés et d'une identification plus appropriée des utilisateurs, des emplois, des avantages et des coûts virtuels. Les bénéficiaires d'un projet prendront une part très active en décidant du champ d'application et en étant, au besoin, associés aux modalités mêmes de la recherche. Le CRDI sera plus prompt à financer ou à trouver les ressources nécessaires aux activités de suivi (essais, construction d'établissements pilotes et diffusion des acquis).

Pour que la recherche et le savoir débouchent sur des applications concrètes, une action commune — et donc le partenariat avec l'entreprise privée — peut s'avérer opportune. Dans la mesure du possible, le Centre s'efforcera d'associer le secteur privé aux projets de recherche. Voilà un champ d'action relativement nouveau pour le CRDI, qui touchera tous ses programmes et qui ne sera pas sans susciter de nouvelles questions et des difficultés additionnelles. Mais cela mérite toutefois qu'on s'y applique.

Étude de la valeur des systèmes de recherche : Le Centre intensifiera ses efforts visant à connaître les raisons du succès ou de l'échec d'un projet de recherche pour le développement. Il existe peu d'informations permettant d'apprécier la meilleure forme d'organisation de la recherche pour le développement et les modalités garantissant que les résultats d'une recherche pourront trouver rapidement application, à large échelle. Un nouveau programme sera ainsi élaboré afin d'appuyer la recherche dans cette direction. Il tirera parti de l'expérience acquise par le programme d'évaluation du Centre. Ce nouveau programme s'attachera particulièrement à la question essentielle de savoir quels sont les meilleurs moyens de préparer le terrain aux décisions, c.-à-d. l'élaboration, la mise en forme et l'application des connaissances aidant au processus d'élaboration de politiques.

Collaborer avec d'autres interlocuteurs

Le Centre recherchera **une collaboration plus étroite avec d'autres interlocuteurs, pour mobiliser à la fois les ressources financières nécessaires pour poursuivre la recherche et nous permettre d'influer globalement sur les paramètres du développement.** Pour que son action s'avère efficace et percutante, il est indispensable que le CRDI soit amené à coopérer avec un plus grand nombre d'acteurs, y compris les universités canadiennes et la communauté scientifique, les institutions multilatérales, d'autres organismes d'aide et, par-dessus tout, nos partenaires du Tiers-Monde.

Tandis que le CRDI cherchera à définir avec grand soin les questions sur lesquelles il convient de se pencher, le principe du respect mutuel continuera d'orienter nos choix. Des groupes consultatifs et autres instruments de concertation permettront au Centre d'oeuvrer en liaison encore plus étroite avec les chercheurs et les décideurs des pays émergents. Le Centre recherchera de nouvelles voies pour une action commune, y compris la délégation de responsabilités aux institutions et aux chercheurs de l'hémisphère sud.

Le **soutien à la coopération Sud–Sud** continuera d'être au coeur des préoccupations du Centre. Le CRDI mettra à l'essai de nouvelles

techniques de communication visant à accroître le partage des connaissances entre les pays et examinera la possibilité d'améliorer les réseaux existants.

Un **partenariat plus assidu avec les organismes et les institutions canadiens** sera prôné. La présence du Centre auprès des organismes canadiens a été relativement discrète, exception faite pour le Programme de coopération lancé en 1980. La communauté canadienne pour le développement, toujours peu nombreuse, tend à se rapetisser et les Canadiens ont moins de possibilités de participer directement à l'effort en faveur du développement. À cet égard, la nature complémentaire du travail du CRDI et de l'ACDI porte à croire qu'il ne faudra pas relâcher les efforts entrepris récemment pour multiplier les occasions d'une collaboration spéciale. Le partenariat avec d'autres institutions canadiennes devrait se dégager du concept traditionnel d'assistance technique et d'asymétrie Nord–Sud et mettre l'accent sur une oeuvre commune allant à l'avantage mutuel du Canada et des pays en développement.

Le Centre entretient déjà des rapports étroits avec le petit groupe d'institutions et de fondations qui consacrent la plupart de leurs ressources au soutien de la recherche pour le développement. **Nous avons l'intention de collaborer plus étroitement encore avec ces organismes et d'étendre ces rapports à d'autres institutions financières oeuvrant dans le domaine du développement.** La plupart des fonds groupés sous l'étiquette « recherche pour le développement » sont dégagés par les grands organismes subventionnaires, pour qui la recherche ne représente qu'une petite partie des programmes de prêt. En principe, ces organismes sont donc des intervenants de premier plan lorsqu'il s'agit de mettre en application les résultats de la recherche. Le CRDI s'efforcera d'établir des rapports plus suivis avec ces grandes institutions, telles que la Banque mondiale, les banques régionales de développement et le PNUD.

Le CRDI doit rechercher de nouveaux partenariats dans le domaine du développement, aussi bien avec des organismes canadiens, comme l'ACDI, que non canadiens. Il devra notamment cofinancer des projets et des programmes exécutés sur une grande

échelle, en tirant parti de l'apport complémentaire d'autres sources éventuelles de financement. Avant d'envisager ces options, il devra d'abord avoir déterminé quels sont les domaines sur lesquels mettent l'accent les autres agents financiers contribuant à la recherche pour le développement, qu'ils soient multilatéraux, publics ou privés. Ce faisant, le CRDI devra demeurer soucieux de l'équilibre à respecter entre les partenariats et la spécialisation, d'une part, et les incitations qu'entraîne une saine concurrence, d'autre part.

Être un diffuseur de connaissances

Le rôle du CRDI, **par-delà l'octroi de fonds pour la recherche, consiste à promouvoir la diffusion des connaissances**. Les relations que le Centre entretient avec les chercheurs canadiens et des pays en développement et l'accès à l'information dont il jouit dans les domaines du développement et de la science et de la technologie, lui confèrent la responsabilité d'informer et d'influencer d'autres interlocuteurs, aussi bien dans les pays en développement qu'au sein des organismes de développement. À l'échelle des projets, le Centre est en mesure d'informer de manière ponctuelle les chercheurs et de les mettre en relation avec la communauté scientifique internationale.

La masse des connaissances acquises grâce aux recherches ayant trait au développement mondial et à la transformation technologique et au concours apporté à l'amélioration des systèmes de recherche permettra d'apprécier de manière plus méthodique les succès obtenus. Le Centre, qui déjà possède cette capacité d'apprentissage, pourra en sortir fortifié. L'expertise accumulée grâce à l'évaluation des résultats des projets et des programmes mis en oeuvre sera utilisée pour informer et influencer d'autres intervenants. Le Centre améliorera donc sa capacité d'analyse du milieu de la recherche et poursuivra son effort de mise en valeur de domaines importants mais parfois négligés.

Principes directeurs

Focalisation des activités

Pour produire les effets escomptés, tout programme donné exige une masse critique de ressources.

Reconnaissant la nécessité d'un ensemble d'activités de recherche intégré et cohérent, le Centre fera converger ses efforts sur un nombre limité de programmes. Le CRDI continuera à encourager et à expérimenter des démarches intégrées et pluridisciplinaires. La réduction du nombre de projets et l'accent mis à la fois sur les questions mondiales et les préoccupations interrégionales garantiront la prise en compte des aspects scientifiques et pluridisciplinaires, dans leur contexte plutôt qu'isolément.

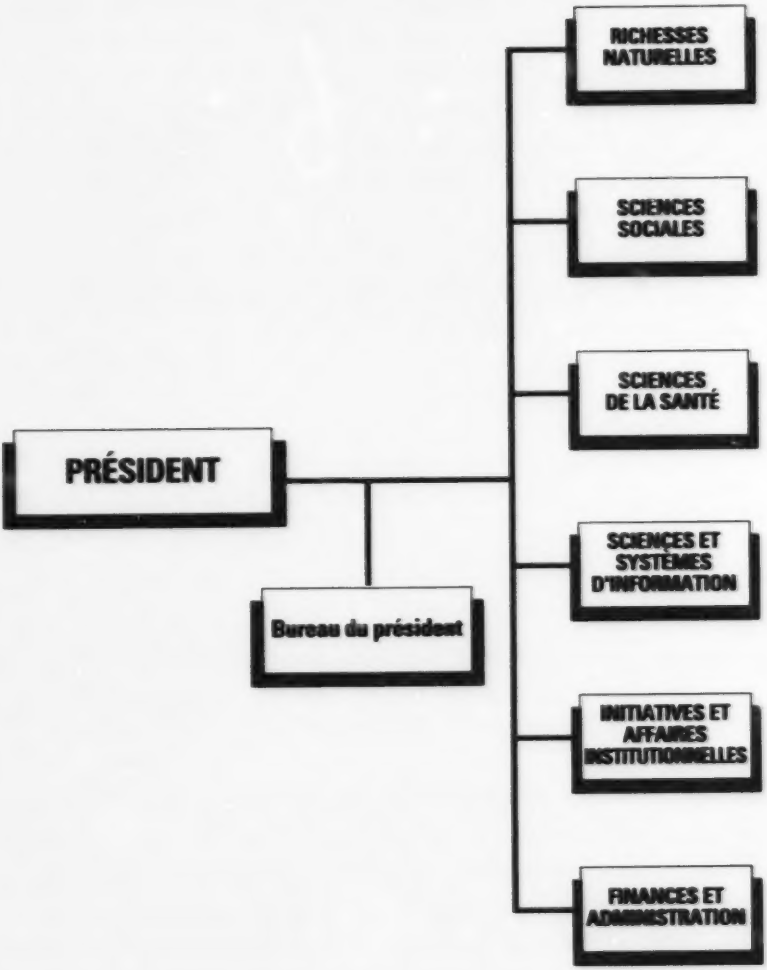
La structure du Centre a été rationalisée. Étant donné que notre calendrier de programme est de plus en plus centré sur les problèmes de développement mondiaux et interrégionaux, l'accent sera mis sur les démarches d'aide à la recherche et à la résolution de problèmes interdisciplinaires et interdivisionnaires. Le nouvel organigramme du Centre a été conçu de façon à faciliter cette tâche :

- par une fusion des activités, le nombre des divisions de programme est passé de sept à cinq;
- les activités communes ou à l'échelle du Centre (où il existait un certain risque de chevauchement et de double emploi) ont été regroupées sous une compétence et une responsabilité bien définies;
- les paliers de gestion, y compris la présidence, ont été ramenés à trois.

Ces changements ne visent pas seulement à faciliter une collaboration plus agile et une démarche interdisciplinaire dans le cadre des activités, mais aussi à permettre au Centre de devenir un organisme plus souple et à inciter le personnel à prendre des initiatives et à formuler de nouvelles idées. La figure 2 indique les grandes lignes du nouvel organigramme.

Figure 2

La nouvelle structure du CRDI



Dans le cadre du processus de restructuration, les rôles des divisions de programme ont été redéfinis. Voici un bref aperçu des responsabilités des nouvelles divisions.

La **Division des richesses naturelles** appuie la recherche d'ordre technique et celle qui a trait aux politiques dans le domaine de l'utilisation durable des richesses naturelles au sens le plus large. Ceci comprend la recherche stratégique, appliquée et adaptative sur la transformation et la commercialisation des produits tirés des richesses naturelles, ainsi que la recherche dans le domaine de l'environnement, et la promotion d'approches intégrées et participatives à la recherche dans ces domaines.

La **Division des sciences sociales** est structurée de telle sorte qu'elle appuie deux types de recherche, à savoir la recherche sur les politiques économiques, commerciales et technologiques (y compris dans des domaines comme l'ajustement macro-économique et le financement des services sociaux) et la recherche appliquée en matière de politiques sociales axée sur les conditions d'élaboration, la planification, la mise en oeuvre, la gestion et les résultats des politiques sociales par rapport aux stratégies visant le développement humain.

La **Division des sciences de la santé** a pour objet de promouvoir une approche intégrée, en trois volets, de la recherche en santé, qui est axée sur la personne. Elle met l'accent sur la définition des risques que comportent pour la santé le milieu de vie et le milieu de travail; sur la compréhension des effets des connaissances indigènes, des conditions économiques et sociales et des comportements humains sur la santé; et sur l'amélioration de l'efficacité, de l'efficience et de la viabilité des systèmes et des services de santé.

La **Division des sciences et systèmes d'information** vise, par la recherche et par la conception et l'établissement de systèmes appropriés d'information-communication, à accroître la circulation et l'utilisation de l'information scientifique, technique et autre. Le programme a également pour objet de promouvoir l'utilisation des outils et des méthodes modernes d'information, et de poursuivre l'élaboration du logiciel de gestion de bases de données MINISIS.

La **Division des initiatives et affaires institutionnelles** réunit les initiatives à l'échelle du Centre qui sont de nature non administrative. Elle a notamment pour rôle d'élaborer des systèmes efficaces de recherche, de fournir de l'information sur la recherche au service du développement, d'encourager les initiatives visant à faire participer des institutions, des collectivités et des individus du Canada au travail du Centre, et de se consacrer à la recherche et à l'analyse en matière de politiques.

La **Division des finances et de l'administration** vient s'ajouter à ces cinq divisions de programme. Elle est chargée de toutes les fonctions administratives pour l'ensemble du Centre, ce qui comprend les finances, les ressources humaines, les services d'information de gestion et l'administration générale.

Conformément à la nouvelle stratégie, les subventions accordées en moyenne par le CRDI devraient être plus substantielles. Le Centre canalisera son aide vers un plus petit nombre d'institutions, mais son soutien sera plus complet car il comblera non seulement les besoins de la recherche proprement dite mais également les aspects corollaires comme les services de bibliothèque, l'administration et la formation. Il s'agit là d'un domaine dans lequel le Centre possède une expérience considérable, notamment par le biais de sa politique d'aide intégrée aux instituts de recherche. Le Centre choisira de travailler avec les institutions les plus aptes et se chargera, le cas échéant, de nouer les liens et les solidarités nécessaires — par voie de réseaux — avec d'autres pays disposés à s'engager dans des activités de recherche analogues. La focalisation sur un nombre plus restreint d'institutions conduira vraisemblablement le Centre à être présent dans moins de pays.

C'est parce qu'il estimait qu'une présence dans les différentes parties du monde s'imposait pour répondre à un grand nombre de besoins qui s'expriment localement que le CRDI a établi un réseau de **bureaux régionaux**. La répartition des rôles et des responsabilités entre le siège et les bureaux régionaux n'a pas amené la clarté requise pour une affectation efficiente et efficace des ressources. De surcroît, le Centre ne peut se permettre de créer dans chaque bureau

régional toute la gamme de ses programmes. Le Centre ayant établi de porter, au cours des années à venir, une attention accrue aux sujets de portée mondiale et interrégionale, nous devons déterminer dans quelle mesure les bureaux régionaux sont les véhicules tout désignés pour ce faire.

Afin d'apporter une solution à ces questions, nous entendons, dès 1992, établir les bureaux régionaux en centres de responsabilité habilités à gérer les programmes mis en oeuvre sur les territoires de leur compétence, y compris dans les fonctions d'élaboration, d'exécution et d'évaluation de projets. La première étape prévoit la préparation de propositions stratégiques régionales qui seront élaborées sous l'autorité du directeur de chaque bureau régional. L'analyse comprendra la description des préoccupations régionales en matière de développement, du milieu de la recherche — y compris les activités des autres organismes subventionnaires — et des propositions ayant trait aux priorités de recherche et aux institutions appelées à collaborer étroitement avec le Centre.

Continuité et persévérance

Contribuer au renforcement des institutions de recherche, mobiliser leurs compétences et diffuser les résultats obtenus est une oeuvre de longue haleine qui exige de la persévérance. Le Centre accordera, de préférence, un soutien de longue durée. L'appui à des projets de courte durée, en vase clos et en dehors d'un cadre de développement institutionnel, s'est avéré relativement inefficace, surtout auprès des centres de recherches les moins bien armés.

Efficacité du Centre

Le Centre doit devenir plus efficace en ce qui a trait à l'utilisation des ressources dont il dispose en vue de l'accomplissement de sa mission.

En poursuivant cet objectif sans dévier de ce souci d'efficacité, le Centre entend confirmer et affirmer l'importance d'un partenariat intellectuel plein et entier à l'appui de la recherche. Outre sa contribution financière, le Centre continuera à prêter un soutien non

administratif et un certain nombre d'autres services. Par rapport à d'autres organismes, le Centre continuera néanmoins de se distinguer par une intervention agissante.

Le Conseil a clairement indiqué, lors de la réunion de juin 1991 du Comité de direction, qu'une priorité absolue doit être accordée à l'augmentation de la « part des fonds destinés au soutien direct de la recherche dans les pays en développement ». Le pourcentage des fonds que nos bénéficiaires reçoivent est un indicateur d'efficacité qui, ces dernières années, est allé en décroissant. La tendance doit être inversée. L'intention est de faire progresser ce taux dans les prochaines années, au moins jusqu'à hauteur approximative de 70 %.

L'effectif du CRDI sera ramené à des proportions plus modestes. La phase de transition durera de 18 à 24 mois. Différentes raisons expliquent un tel comportement. Le Centre gère un éventail très différencié de projets de recherche en cours. En s'apprêtant à une restructuration importante et à une concentration des programmes, le Centre ne saurait prendre hâtivement les décisions visant à retenir ou à abandonner tel ou tel projet. En cas d'abandon, un suivi technique et financier doit être assuré jusqu'à ce que l'engagement premier ait été tenu. Ce travail doit être effectué par ceux-là mêmes qui connaissent bien les institutions et les aspects de procédure, tant à Ottawa que dans les bureaux régionaux. De plus, le Centre souhaite effectuer les changements et ménager la transition de la manière la plus sensible et attentive à la dimension humaine.

La rationalisation et la simplification des procédures administratives s'imposent pour que le Centre puisse atteindre une plus grande efficacité et réaffecter une part de ses ressources financières de ses postes administratifs aux activités de programme. Cela doit se faire avec le plus grand soin, pour s'assurer que la qualité des services administratifs est préservée et que les responsabilités fiduciaires du Centre ne sont pas mises en péril. Force est de reconnaître que nous devons exercer un contrôle sur les matières qui revêtent de l'importance et uniquement sur celles-ci. Cela comportera l'exercice d'un contrôle plus sélectif, s'appuyant davantage sur l'analyse des risques.

Mesure de la performance du Centre

À l'instar d'autres agences et organismes d'aide à la recherche, le CRDI a beaucoup d'information sur l'apport en matière de recherche. Par contraste, la mesure des résultats est un aspect beaucoup plus complexe et difficile, et il existe peu d'information à ce sujet.

La recherche comporte, de par sa nature même, une large part de risque et les résultats peuvent apparaître seulement à très longue échéance. Le CRDI doit, par conséquent, avoir une connaissance plus approfondie du processus d'évaluation appliqué par d'autres organismes et des résultats que ceux-ci obtiennent. De plus, les objectifs des programmes et des activités du Centre doivent être mieux définis selon des modalités aptes à permettre l'évaluation et la mesure des résultats.

Il sera parfois difficile d'expliciter avec une clarté absolue le lien causal entre les activités du Centre et les résultats utiles au développement. Tout en établissant une distinction entre apports et résultats et entre résultats intermédiaires et incidence réelle, cette difficulté ne devrait cependant pas nous empêcher d'encourager la mesure des résultats dans tous les cas où cela est possible. En mettant l'accent sur cet aspect, le Centre sera amené à améliorer l'efficience et l'efficacité de ses opérations, à faire preuve d'excellence et à exercer une influence positive sur ses partenaires et ses bénéficiaires.

Diversifier le financement du CRDI

Comme nous l'avons déjà mentionné, une augmentation en termes réels de la subvention que nous accorde le Parlement est peu probable dans un avenir prochain.

Nous ne devons cependant pas nous contenter d'être les spectateurs passifs de la détérioration progressive de notre situation financière. Par conséquent, tout en nous adaptant aux réalités financières dictées à court terme, nous devons le faire de manière à pouvoir le plus rapidement possible puiser à de nouvelles sources de financement, complémentaires et plus diversifiées. La meilleure façon de le faire consiste à préserver et à renforcer notre efficacité. Le Centre tentera de trouver de nouvelles ressources pour la recherche au ser-

vice du développement, provenant à la fois de l'aide publique au développement (APD) et de sources extérieures. Il peut avoir la possibilité d'utiliser des fonds provenant d'autres organismes de financement de la recherche ou de produire des recettes au moyen de publications, de brevets et de la prestation de services.

Le CRDI possède déjà une certaine expérience dans ce domaine, quelque 42 millions de dollars canadiens ayant été gérés au fil des ans hors du cadre de la subvention parlementaire. Cette somme recouvre les fonds de l'APD gérés pour le compte d'organismes externes relativement à des projets spéciaux et les recettes modestes tirées de la vente des brevets et publications du Centre. Toutefois, le Centre n'a pas activement encouragé ou recherché dans le passé d'autres sources de financement, en raison de la croissance ininterrompue de la subvention gouvernementale.

Nous avons l'intention d'offrir des services et de mettre nos locaux à la disposition d'autres groupes, dès lors que ces contrats servent bien nos objectifs, et de tenter d'autres démarches novatrices visant à promouvoir l'utilisation de nos acquis. Peut-être pourrons-nous intéresser le secteur privé à financer des applications pilotes de recherches ayant abouti à des résultats prometteurs. Il est d'ailleurs préconisé que ces initiatives soient tenues distinctes de la fonction de répartition de la subvention et de la structure du Centre. Le CRDI étudiera donc la possibilité d'établir un dispositif approprié — comme la constitution d'une personne morale, telle une fondation en propriété exclusive — susceptible de fonctionner selon les critères commerciaux afin d'accroître les recettes du CRDI.

Conclusion : s'affranchir par le savoir

Nous vivons à une époque de changements plus profonds et plus rapides qu'à tout autre moment de notre histoire. Le monde dans lequel nous vivons est soumis à des mutations considérables et irréversibles — certains estiment que c'est la survie même de l'humanité qui est en jeu. Ceux qui voient cette évolution d'un oeil optimiste, cependant, font valoir l'immense potentiel des ressources

planétaires — ressources physiques, technologiques et surtout humaines — pour le mieux-être de l'humanité.

Ces derniers verront dans les événements qui viennent de se produire sur la scène géopolitique autant de signes de la capacité à se détourner du totalitarisme et à permettre l'émergence de systèmes conviviaux et pluralistes au sein desquels la créativité humaine peut s'épanouir. D'autres donneront de ces mêmes événements une version alarmante — ce sont les êtres humains, après tout, qui ont créé la plupart des problèmes qui les menacent maintenant de destruction. Tous concorderont, cependant, sur l'urgence de gérer les ressources de la Terre de manière à diriger ces énergies au bénéfice de l'humanité tout entière. Le point d'équilibre est délicat et les risques d'user de ces ressources à mauvais escient grands. Voilà pourquoi il importe qu'outre les ressources physiques, toutes les compétences conceptuelles et méthodologiques soient mises à contribution en faveur du développement.

Pour que son intervention soit à la hauteur des attentes, le CRDI agira conformément à sa mission première qui se résume en cette formule : s'affranchir par le savoir. Les ressources ne suffisent pas à elles seules. Notre rôle doit consister à aider les autres à s'approprier cette autre composante essentielle qu'est la connaissance, et ce, de telle manière que grâce à elle les personnes soient amenées à définir et à satisfaire leurs besoins sans agir au détriment de leurs voisins ou de leurs enfants.

Tous les éléments de notre stratégie — qu'il s'agisse du choix des domaines d'action, de la délégation des pouvoirs en matière de recherche aux institutions auxquelles nous nous associons, de la participation des bénéficiaires au processus de recherche, de l'intégration des disciplines scientifiques en vue d'un résultat plus probant, de l'adaptation des programmes aux caractéristiques régionales — seront orientés vers cette oeuvre de responsabilisation permettant aux chercheurs, aux leaders et aux citoyens de mieux assumer leur destinée.

Le fait même de commencer à mettre à exécution cette stratégie sera une occasion de susciter de nouvelles idées et de nous confron-

ter à ces réalités incertaines. Quelques points stables nous serviront de repères et la tâche exigera un effort de chaque jour. Dans le même temps, le CRDI et ses partenaires dans la recherche doivent avoir conscience de la marge de manoeuvre que la stratégie permet, se sentir tenus d'exploiter au mieux les perspectives qu'elle ouvre, et respecter la nécessité de prendre des risques et de persévérer, deux traits caractéristiques qui devront être accentués.

Préserver la capacité de voir la ligne d'horizon tout en gardant les yeux rivés sur l'immédiat, savoir se dégager du contingent, s'attaquer aux difficultés sans parti pris : voilà les fondements de ce plan stratégique et les qualités d'un Centre qui vise à l'excellence.

Siège social du CRDI
CRDI, BP 8500, Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9

Bureau régional d'Afrique centrale et occidentale
CRDI, BP 11007, CD Annexe, Dakar, Sénégal

Bureau régional du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord
CRDI/IDRC, BP 14 Orman, Giza, Le Caire, Égypte

Bureau régional d'Afrique orientale et australe
IDRC, PO Box 62084, Nairobi, Kenya

Bureau régional d'Asie du Sud-Est et de l'Est
IDRC, Tanglin PO Box 101, Singapore 9124, République de Singapour

Bureau régional d'Asie du Sud
IDRC, 11 Jor Bagh, New Delhi 110003, Inde

Bureau régional d'Amérique latine et des Antilles
CIID, Casilla de Correos 6379, Montevideo, Uruguay

Veuillez adresser vos demandes d'information au sujet du CRDI et de ses activités au bureau de votre région.